

Responsabilità sociale di impresa e Cause Related Marketing.

Rassegna teorica ed evidenze empiriche sulle multinazionali dei paesi BRIC

Candidato Olivieri Alessio

Relatore Daniele Dalli

Controrelatore Valeria Pinchera

## INDICE

|   |    |
|---|----|
| Introduzione  | 3  |
| Capitolo 1: La Corporate Social Responsibility                                      |    |
| 1.1 Il modello del motore della CSR   | 8  |
| 1.2 Il processo di implementazione della corporate strategy                         | 11 |
| 1.3 Gli stadi della CSR   | 12 |
| 1.4 Estensione del concetto di sintesi socio-economica                              | 17 |
| Capitolo 2: Cause Related marketing   |    |
| 2.1 La caratteristica principale del CRM  | 22 |
| 2.2 Le due logiche alla base del CRM  | 23 |
| 2.3 Coinvolgimento e motivazione nel CRM  | 26 |
| Capitolo 3: Relazione tra Corporate Social Responsibility e Cause Related Marketing |    |
| 3.1 The 2013 Cone Communications/Echo Global study                                  | 29 |
| 3.2 Correlazione tra Corporate Social Responsibility e Cause Related Marketing      | 32 |
| Capitolo 4: La ricerca  |    |
| 4.1 Perché studiare i Paesi BRIC  | 36 |
| 4.2 Indagini e risultati  | 36 |
| 4.3 Analisi sulla relazione tra CSR e CRM   | 51 |
| Capitolo 5: Focus sul settore energetico  |    |
| 5.1 Settore energetico in India   | 58 |

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 5.2 Settore energetico in Russia  | 61 |
| 5.3 Settore energetico in Brasile | 64 |
| 5.4 Settore energetico in Cina    | 69 |
| 5.5 Considerazioni                | 60 |
| Conclusioni                       | 70 |
| Bibliografia                      | 72 |

## INTRODUZIONE

In un contesto culturale caratterizzato da una sempre maggiore attenzione alle problematiche di natura socio-ambientale, di fatto, è andato progressivamente allargandosi l'ambito di responsabilità delle imprese, e quindi, i confini di ciò di cui esse sono chiamate a rendere conto. Le imprese sono diventati dei soggetti verso cui una moltitudine di stakeholder ha aspettative non solo di performance ma anche di condotta etica e sostenibile. Si è resa necessaria l'adozione di misure volte a soddisfare questo tipo di richieste, si è resa necessaria la rivisitazione dell'intera strategia aziendale a favore di una nuova filosofia che permettesse di aderire a questo rinnovato ruolo attribuito all'impresa. Si parla, quindi, di Corporate Social Responsibility(CSR, o responsabilità sociale di impresa, RSI) ovvero "dell'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate"(libro verde della comunità europea,2001). Attraverso le proprie sintesi socio-economiche o competitive, soluzioni(SSE) , spesso frutto della creatività di un management proattivo, dalla portata più o meno ampia che consentono di rispondere alle attese dei diversi stakeholder al di là di quanto previsto dalle normative e che contribuiscono allo stesso tempo a sostenere le performance aziendali(David J. Collis,2007), l'impresa revisiona quindi le proprie attività, muovendosi sul mercato mantenendo sicuramente un obiettivo economico ma, seguendo una condotta responsabile.

Nel primo capitolo viene mostrato come avviene il processo di attivazione all'interno dell'azienda della CSR che può avere diverse modalità di integrazione incidendo ad un livello progressivamente maggiore sulle strategie dell'impresa.

La CSR è uno strumento che permette di rispondere alle aspettative di stakeholders (in particolare dei consumatori) sempre più sensibili e informati relativamente a queste tematiche, e contestualmente rappresenta un mezzo di differenziazione dell'impresa rispetto alle concorrenti.

Nell'implementazione di queste strategie sarà quindi necessario un adeguato supporto di marketing, indispensabile a livello strategico per comprendere le aspettative dei diversi portatori di interesse che gravitano intorno all'impresa, e, a livello operativo per la comunicazione della strategia stessa, in particolare ai consumatori, nonché come supporto ai ritorni in termini di performance.

Le attività di marketing a legate alla causa portata avanti dall'impresa prendono il nome di Cause Related Marketing (CRM) inteso come l'utilizzo delle strategie e delle tecniche del marketing per influenzare un gruppo target ad accettare, modificare o abbandonare un comportamento in modo volontario, al fine di ottenere un vantaggio per i singoli individui o la società nel suo complesso(Kotler,2002).

Come la CSR anche il CRM presenta diverse modalità di applicazione, alcune più strumental oriented come ad esempio le sponsorizzazioni, alcune più relation oriented come la Join Promotion.

Il coinvolgimento che una campagna di marketing legata ad una causa può provocare nei consumatori può essere molto alta, e spingere gli stessi ad effettuare particolari scelte di acquisto proprio per contribuire alla causa stessa:

- Il 91% dei consumatori globali si dichiarano propensi a cambiare marca verso una che supporta una buona causa, dati simili qualità e prezzo;
- Il 92% dei consumatori comprerebbe un prodotto con benefit sociale e/o ambientale se ne avesse l'opportunità, e il 67% di questi lo ha fatto nell'arco dell'ultimo anno.
- Oltre il 90% boicotterebbe un prodotto di un'azienda socialmente irresponsabile e il 67% lo ha fatto nell'arco dell'ultimo anno.

(indagine Cone Communication 2013)

Dati molto interessanti riguardati tale fenomeno sono quelli relativi ai paesi delle economie emergenti in particolare India Cina e Brasile in cui l'attenzione alla CSR da parte dei consumatori risulta essere molto più elevata che nel resto dei

paesi, in particolare europei, dove questa è stata formalizzata ed introdotta nelle imprese da più tempo. Tali evidenze, insieme alla presenza di particolari implicazioni relative ai diritti umani e alle gravi questioni sociali al loro interno rendono proprio questi paesi appetibili per compiere studi sull'utilizzo della CSR e delle attività di marketing ad essa correlate da parte delle imprese.

Nella seconda parte, la ricerca, a seguito della discussione teorica sul tema, mira ad effettuare un primo approccio allo studio delle relazioni tra l'impegno in politiche di CSR delle imprese dei paesi BRIC e le relative iniziative di marketing, per individuare eventuali evidenze empiriche dell'impatto che queste hanno sulle performance di compagnie che agiscono in un contesto tanto particolare.

Risulta esistere una relazione stringente tra il livello di integrazione della CSR e la tipologia di CRM adottata dalle imprese: per ogni livello di integrazione si avrà la tendenza ad adottare principalmente una specifica tipologia di attività di marketing. All'aumentare dei livelli di investimento in CSR aumenterà anche l'investimento in CRM.

La relazione tra CSR e CRM ha permesso di creare degli insiemi di imprese caratterizzati al loro interno da uguali livelli di entrambe le variabili. Osservati gli indici di performance delle imprese appartenenti ai diversi gruppi, il risultato finale parla di ritorni sulle vendite maggiori per quelle imprese che investono maggiormente in CSR e CRM in una relazione tra livello di investimento e crescita del ros positiva e quasi lineare. Risultati analoghi sono stati riscontrati nelle differenze tra le imprese così classificate all'interno dello stesso settore di appartenenza.

In conclusione è stato effettuato un focus su uno dei settori più rilevanti tra quelli presi in considerazione, quello energetico, per individuare l'eventuale presenza di analogie tra i vari BRICs, al fine di comprendere le ragioni della presenza di una scelta prevalente a livello di CSR e CRM per una larga parte delle imprese di questo settore.

L'apertura delle economie emergenti ai mercati internazionali, particolarmente attenti specie a livello di legislazione alle tematiche della CSR, le recenti liberalizzazioni all'interno di questi mercati, la particolare attenzione alle tematiche della RSI delle popolazioni dei paesi BRIC hanno indotto le imprese presenti in tali realtà ad attivarsi energicamente nell'implementazione di strategie di responsabilità. In particolare queste avranno influito sull'attrattività delle aziende che, a seguito delle recenti liberalizzazioni, hanno effettuato una vera e propria corsa alla ricerca di capitali stranieri per sfruttare le enormi potenzialità di questi mercati.

## Capitolo 1:La Corporate Social Responsibility

La condotta delle grandi imprese multi business ha assunto nel tempo una particolare rilevanza nella configurazione del contesto economico e sociale. Essa contribuisce a plasmare non solo i mercati ma anche i valori dominanti nella società, le condizioni di lavoro, il grado di attenzione all'equilibrio ecologico, i rapporti di ricchezza tra le nazioni. Di fatto è andato allargandosi l'ambito di responsabilità delle imprese, e quindi, i confini di ciò di cui esse sono chiamate a rendere conto. In questo quadro è sorto il fenomeno della corporate social responsibility, che identifica quindi, lo strumento di governante con il quale tali imprese promuovono e concretizzano il proprio impegno nel sociale, nonché una dimensione strutturale della corporate strategy, funzionale alla sopravvivenza e allo sviluppo d'impresa.

Per CSR si intende quindi l'obiettivo dell'impresa a soddisfare in misura crescente le attese sociali e ambientali oltre che economiche dei vari portatori di interesse (stakeholders) interni ed esterni, attraverso lo svolgimento delle attività azienda(David J. Collis, corporate level strategy, 2012)

### 1.1 Il modello del motore della CSR\*

La corporate social responsibility è un fenomeno mosso da una moltitudine di fattori. Il modello del motore della CSR può essere sintetizzando utilizzando le seguenti macroclassi di fattori:

- Macro-fenomeni sociali ed economici
- La regolamentazione
- Le certificazioni e gli standard
- Il socially responsible investing

\*Fonte: David J Collis, Cinthya A. Montgomery, Giorgio Invernizzi, Mario Molteni, *Corporate level strategy*,2007 – Capitolo 14



- I centri propulsori della CSR
- Le imprese

## I MACRO-FENOMENI SOCIALI ED ECONOMICI

Specie dalla seconda metà degli anni '90, la rilevanza della CSR è stata alimentata da fenomeni di larga portata come la globalizzazione, l'effetto serra, le dichiarazioni dell'ONU e dell'ILO sui diritti umani, l'integrazione dei mercati finanziari, la sempre maggiore esigenza da parte degli stakeholder di correttezza e trasparenza.

Anche in letteratura sono sorti filoni di pensiero che, più o meno direttamente, alimentano l'attenzione nei confronti della CSR. In particolare il crescente peso che viene attribuito alle risorse intangibili: le competenze dei collaboratori, i valori condivisi, la coesione interna, la fiducia, le relazioni con clienti e fornitori sono considerati sempre più come asset fondamentali alla creazione e al mantenimento del vantaggio al livello di business e al livello corporate.

Degno di particolare attenzione è anche il progressivo diffondersi del così detto consumo responsabile: nei processi di acquisto la considerazione dell'impegno socio-ambientale delle imprese si affianca ai normali criteri di scelta fino ad impattare su percezione e preferenze di marca

## LA REGOLAMENTAZIONE

Il riflesso dei macro-fenomeni sociali ed economici versano su quelle che sono le norme in materia emanate da istituzioni sovranazionali (ONU, UE, OCSE, ILO, ecc..), governi nazionali ed enti locali. Esempi sono il Global Compact, le convenzioni ILO, il libro Verde della UE che nel 2001 ha posto la CSR all'attenzione dei paesi dell'Unione Europea, come le linee guida dell'OCSE direttamente indirizzate alle imprese multinazionali europee. È possibile

osservare come nel tempo si sia moltiplicata sia la presenza di tali istituzioni, sia delle norme da esse emanate, fino ad avere un quadro normativo particolarmente ampio a cui le imprese possono rifarsi per seguire la “linea verde” che ad oggi sembra essere sempre più imprescindibile.

## CERTIFICAZIONI E STANDARD

Quadro normativo ampio a cui è strettamente correlata la fornitura di certificazioni ambientali, sociali, di sicurezza e di altri standard legati alla CSR. Spesso tali certificazioni o criteri certificatori sono emanati da associazioni no profit e tendono ad avere un raggio di azione internazionale che, con il progressivo abbattimento dei confini ed internazionalizzazione dei mercati, garantisca una risposta estesa alle crescenti attese di comportamenti responsabili e di trasparenza diffuse tra il pubblico.

## SOCIALLY RESPONSIBLE INVESTING

Nell’ambito dei mercati finanziari, intorno agli anni ’90, è sorto il fenomeno del socially responsible investing, che identifica la costituzione di fondi che investono solo in imprese responsabile sul piano sociale e/o ambientale. Anche questo fenomeno ha subito una evoluzione nel tempo, legata strettamente all’evoluzione globale di tali fenomeni ed ai punti precedentemente esposti. Se infatti, inizialmente, le scelte di investimento si basavano su un criterio negativo, per cui venivano escluse le aziende in base a criteri come l’appartenenza ad un settore controverso, storia aziendale connotata da gravi crisi sociali o ambientali, ecc, successivamente si è passati ad uno screening positivo: in base alle norme, alle certificazioni, alle convenzioni, alla sensibilità che nel tempo si sono sviluppate sulla materia, si è sviluppata una sempre maggiore tensione all’identificazione in grado di distinguere RSI per tratti di eccellenza nel loro impegno socio-ambientale. Contestualmente sono quindi sorti indici (domini 400 social index) in grado di valutare le performance boRSIstiche delle imprese socialmente orientate.

## I CENTRI PROPULSORI DELLA CSR

Un ruolo particolarmente importante è rivestito dalla rete di enti (per lo più non profit), tuttora in forte crescita, che offrono alle imprese servizi e iniziative in tema di responsabilità sociale come servizi di consulenza, certificazioni di conformità delle politiche e delle performance aziendali a standard ambientali, attività di monitoraggio della supply chain, con particolare riferimento ai soggetti operanti nei paesi in via di sviluppo, ricerche, iniziative di formazione, siti internet dedicati, premi e riconoscimenti. La presenza di tale rete incentiva indubbiamente le imprese ad informarsi e adeguarsi alle dinamiche della CSR.

Oltre a emanare gli standard, ad assegnare premi e certificazioni, l'importanza della rete di queste associazioni sta nel fatto hanno rappresentato, e tuttora rappresentano, i partner principali del fenomeno oggetto di questa indagine, delle attività di Marketing legate alla responsabilità sociale di impresa.

Dall'affiancamento di impresa e associazioni (umanitarie, ambientali, etc..) nascerà una sinergia basata su un approccio win-win che contemporaneamente porterà vantaggi alla comunità e un ritorno positivo, in termini principalmente di immagine, all'azienda.

## LE IMPRESE

Per quanto riguarda l'azione diretta delle imprese, il ruolo trainante è assunto da quelle di maggiori dimensioni, esposte ad una grande varietà di stakeholder, e da quelle operanti in settori critici come quello farmaceutico o chimico. Queste non si limitano a rispondere alle esigenze manifestate dai centri di interesse che gravitano loro intorno ma talvolta si rendono promotrici delle pratiche di sostenibilità ed è per questo che possono essere considerate esse stesse uno dei motori della CSR.

### 1.2 Il processo di implementazione della corporate strategy

L'integrazione della CSR è un processo progressivo che va ad impattare a diversi livelli sulla strategia dell'impresa: la visione del management, il quadro

strategico, la definizione del sistema di valutazione delle performance e delle strategie, il sistema di compensazione. Il primo passo per l'implementazione della CSR è la ridefinizione della filosofia aziendale in modo che sia allineata con la linea sociale e/o ambientale che si vuole intraprendere. In tal senso il top management sarà chiamato alla formalizzazione della rinnovata mission aziendale, delle attività e dei risultati attraverso la formulazione di documenti ufficiali, come i report da mettere a disposizione degli stakeholder, evidenziando ai diveRSI portatori di interesse come le tematiche sociali e ambientali siano rilevanti per l'ispirazione ed il futuro dell'impresa(Wierre, 2003).

Il secondo passo sarà la definizione delle modalità con le quali il programma di CSR verrà integrato all'interno del quadro strategico(Maon et al.,2009), introducendo le questioni sociali e ambientali come una parte critica del piano di azione che deriva dalla nuova filosofia dell'azienda(Cramer, 2005). Lo sviluppo di questo punto porterà alla definizione di un set dettagliato di obiettivi e azioni che l'impresa vuole raggiungere nel futuro della propria attività economica(Dumphy et al.,2003).

Il terzo step prevede che al raggiungimento di un certo livello di implementazione della CSR venga introdotta la dimensione sociale e/o ambientale nel sistema di misurazione delle performance(Mackenzie and Hodgson, 2006) poiché è impossibile attivare iniziative di CSR senza che queste possano poi essere valutate.

Infine, ultimo passo che il management deve seguire nel processo di implementazione della CSR, è legato alla sensibilizzazione all'interno dell'azienda delle nuove politiche di responsabilità sociale, anche attraverso l'introduzione attività e sistemi di valutazione legate alle politiche sociali e ambientali all'interno del lavoro dei singoli dipendenti(Reynolds et al., 2006).

### 1.3 Gli stadi della CSR\*\*

Essendo il fenomeno della CSR un fenomeno di governante aziendale è possibile andare a studiare quanto questo fenomeno, spinto dal top management

interamente e dai centri di interesse che gravitano intorno all'azienda esternamente, è integrato all'interno della corporate strategy.

Sarà quindi possibile individuare 5 diversi possibili livelli di CSR:

#### Livello 1: CSR informale

Si parla di CSR informale quando, sebbene all'interno della corporate strategy non figuri la sigla della responsabilità sociale da parte dell'impresa, questa non sia comunque sottratta ad interventi di natura etica. Si tratta solitamente in misure a favore dei dipendenti, piuttosto che per la tutela dell'ambiente, esplicitate tramite donazioni o iniziative verso la comunità. Questo stadio può essere considerato come il punto di partenza per spinte verso una sempre maggiore integrazione della CSR, spinte, come già detto in precedenza dalla doppia natura:

- Endogena: spinte che provengono dal top management legate alla presa di coscienza che il fenomeno della CSR è ormai diventato parte imprescindibile dei compiti dell'impresa
- Esogena: spinta proveniente dalla pressione degli stakeholder, dalle politiche socio-ambientali effettuate dalle aziende concorrenti, leggi e regolamenti a livello nazionale ed internazionale.

#### Livello 2: CSR corrente

Al secondo livello l'impresa comincia a cimentarsi con le pratiche tipiche della CSR. Tra le più rilevanti è individuabile l'adozione di un codice etico, la relazione di report di sostenibilità, la realizzazione di campagne di Marketing sociale e il conseguimento di certificazione in ambito socio-ambientale.

**\*\*Fonte:** David J Collis, Cinthya A. Montgomery, Giorgio Invernizzi, Mario Molteni, *Corporate level strategy*, 2007 – Capitolo 14

Questo secondo livello rappresenta un punto particolarmente importante: da una parte è proprio da questo livello di integrazione che si cominciano a vedere “azioni” di Cause Related Marketing, e dall'altra, rappresenta un momento critico nell'adozione delle pratiche di CSR. Criticità legata al fatto che tale adozione possa essere connessa ad una mera imitazione dei concorrenti, senza che le modalità di gestione delle attività caratteristiche siano poste in discussione. In questo modo si alimenterebbero quelle posizioni critiche secondo cui la CSR altro non sarebbe che uno strumento volto a mascherare e distogliere l'attenzione dai veri problemi dell'impresa.

Ma questa non è l'unica logica con cui le pratiche tipiche possono essere adottate. Se introdotte con criterio possono contribuire a promuovere un vero e proprio processo di trasformazione dell'impresa verso una più alta responsabilità sociale e ambientale. Non va dimenticato infatti che è proprio da questo livello che vengono introdotti codice etico e reportistica. Da ciò nascono due implicazioni che ancora riguardano sia l'interno che l'esterno dell'azienda:

- Obbliga l'impresa a essere chiara e trasparente sui risultati, sulle iniziative intraprese, su convenzioni adottate e certificazioni acquisite verso gli stakeholder, e questo può limitare alquanto un'eventuale intenzione di utilizzare le politiche di CSR come mero strumento cosmetico;
- Formalizzato il codice etico, le regole da seguire, la filosofia aziendale volta alla responsabilità sociale, l'impresa può rendere conto di cosa realmente segue i regolamenti stabiliti e cosa no. Da questo possono sorgere cambiamenti funzionali al raggiungimento dei risultati di CSR prefissati ed in funzione di questi una vera e propria evoluzione, come detto in precedenza, verso una più alta responsabilità sociale ed ambientale.

### Livello 3: CSR sistematica

Nelle imprese multibusiness impostare una politica di CSR sistematica a livello corporate significa indurre ciascun business ad affrontare i problemi e a cogliere le opportunità di ordine socio ambientale loro propri. Il terzo livello appunto

consiste nell'istituire un approccio sistematico che implica da una parte l'attivazione di un ampio spettro di azioni in grado di non trascurare nessuna dimensione dell'operato di ogni business, e dall'altra che crei una certa coerenza tra le varie "azioni" in grado di caratterizzare l'identità socio-ambientale dell'impresa.

A livello operativo il terzo livello è caratterizzato da un netto miglioramento delle pratiche di CSR: a livello corporate si vara un processo di mappatura dei rischi e delle opportunità relativi alla sfera socio ambientale; le pratiche già in essere sono accostate con maggior professionalità; è favorito il trasferimento delle pratiche realizzate con successo in un business verso le altre unità. Spesso sono introdotte nuove misure a favore degli stakeholder come l'attivazione di programmi di volontariato, l'introduzione di politiche di gestione delle risorse umane, l'adozione di un codice etico specifico nella scelta dei fornitori, l'articolazione della politica ambientale, introduzione di obiettivi socio-ambientali nei sistemi di valutazione e incentivazione dei manager, l'implementazione di una politica per la gestione responsabile della catena di fornitura comune a tutti i business piuttosto che lo sviluppo di politiche di Marketing attente agli impatti sociali.

#### Livello 4: CSR innovativa

Rispetto ai livelli precedenti, a questo stadio si perde ogni tipo di connotazione negativa del concetto di corporate social responsibility, a favore di una nuova prospettiva legata alla creazione di valore condiviso. Per connotazione negativa ci si riferisce alla logica della tutela dei diritti che interpreta la responsabilità come un limite morale a decisioni che potrebbero ledere diritti dei soggetti, interni ed esterni, coinvolti.

La creazione di valore condiviso, invece, tende a moltiplicare quei progetti aziendali che prendono in nome di sintesi socio-economiche (SSE): soluzioni, spesso frutto della creatività di un management proattivo, dalla portata più o meno ampia che consentono di rispondere alle attese dei diversi stakeholder al di

la di quanto previsto dalle normative e che contribuiscono allo stesso tempo a sostenere le performance aziendali (David J Collis, Corporate level strategy:414). Si creano quindi due circuiti di rafforzamento (stakeholder e performance) legati da una logica win-win, legati da un fattore di evoluzione dinamico volto alla ricerca di sempre nuove ed innovative soluzioni.

L'elemento creatività per quanto riguarda le sintesi socio-economiche è un fattore particolarmente importante: si possono infatti distinguere tre imitative, importate da altre esperienze aziendali, da sintesi socio-economiche innovative, che nascono e vengono sviluppate internamente all'impresa.

- Sintesi socio-economiche imitative: nel caso dell'importazione di esperienze di sintesi socio-economiche dall'esterno, è necessario evidenziare l'importanza della propensione all'apprendimento: di importanza cruciale sarà un attento monitoraggio delle best practices nonché un'impostazione attiva e non passiva del processo di integrazione e imitazione della soluzione adottata. Non va infatti dimenticato che ad un tale stadio di integrazione della CSR, queste pratiche si estendono in profondità all'interno dell'impresa ed interessano tutta la rete organizzativa della stessa, dal top management ai dipendenti, e le attività svolte a tutti i livelli dell'organigramma aziendale, pertanto sarà essenziale sensibilizzare tutti gli organi all'apprendimento attivo delle nuove soluzioni in via di implementazione.

- Sintesi socio-economiche innovative: atti creativi realizzati da esponenti del management aziendale, ponendo attenzione alle specificità del settore e ancor più all'origine dell'identità dell'impresa. Di norma, le sintesi innovative sono quelle che maggiormente contribuiscono alla creazione del vantaggio competitivo.

#### Livello 5: CSR dominante

A questo livello la CSR si pone come cuore stesso della visione aziendale, qualifica il disegno di sviluppo dell'impresa e assume un peso rilevante in ogni decisione. È interessante sottolineare come tale livello di integrazione possa



derivare da due spinte differenti ancora una volta distinte per provenienza esogena ed endogena:

- Spinta endogena: un top management dotato di una particolare sensibilità socio-ambientale che intende fare di essa il perno della cultura aziendale
- Spinta esogena: appartenenza dell'impresa ad un fenomeno culturale ed economico per sua natura portatore di connotati sociali.

Spesso queste imprese assumono una funzione di traino nel sistema economico: i loro progetti sono considerati pionieri e diventano un metro di paragone per le tante imprese che si avvicinano re attivamente alla CSR.

#### 1.4 Estensione del concetto di sintesi socio-economica\*\*\*



Nella precedente sezione è stato esaminato il concetto di sintesi socio-economica in particolare per quanto riguarda l'implementazione di una CSR innovativa. Per sua stessa definizione il concetto di SSE interessa da una parte la soddisfazione delle attese a livello di impegno sociale degli stakeholder e dall'altra le performance.

\*\*\*Fonte: David J Collis, Cinthya A. Montgomery, Giorgio Invernizzi, Mario Molteni, *Corporate level strategy*, 2007 – Capitolo 14

Ma tale obiettivo è insito nella definizione stessa di CSR pertanto è possibile estendere il concetto di sintesi socio-economica a tutti i livelli di implementazione della CSR ed analizzare questi ultimi andando ad osservare il variare delle tipologie di SSE.

Al primo livello si incontrano iniziative funzionali a livello corporate: si tratta di progetti tipicamente promossi da una funzione aziendale facente parte delle unità centrali. Nell'ambito delle risorse umane, per esempio, si colloca la scelta di introdurre asili nido presso le principali sedi dell'impresa, a beneficio di madri impiegate e con ricadute positive sul clima aziendale, sul tasso di assenteismo e così via. Con riferimento la funzione approvvigionamenti, si pensi ad esempio a un'impresa della grande distribuzione che sceglie di valorizzare i fornitori locali, offrendo una gamma piuttosto ampia di prodotti così detti a chilometro zero. Ne deriva un miglioramento dei rapporti con il territorio a cui si accompagna il gradimento della clientela e, spesso, la possibilità di realizzare margini unitari più elevati. Per quanto riguarda la logistica l'adozione ad esempio dei Green pallet, cui si connettono i benefici ecologici e risparmi di costi, e così via.

Al gradino seguente della piramide rovesciata incontriamo le strategie funzionali al livello corporate. In questo caso si tratta non più di single iniziative, ma dell'orientamento a plasmare in ottica socio ambientale tendenzialmente tutte le attività facenti parte di una determinata funzione. Con riferimento, per esempio, alla gestione delle risorse umane, si potranno avere dei provvedimenti per la sicurezza del lavoro oltre gli obblighi di legge, un pacchetto di misure di conciliazione vita lavoro un sistema di benefit, convenzioni, un sistema di diveRSIty management. Nel complesso, una simile politica del personale mira a innalzare il grado di soddisfazione il senso di appartenenza dei collaboratori, generando così benefici in termini di qualità delle prestazioni, aumento della produttività, riduzione del turn over, dell'attrazione nuovi talenti. Un altro esempio di strategia funzionale centralizzata che sempre più spesso viene presentata alla sostenibilità e quella degli approvvigionamenti essa prevede misure quali: un apposito codice da far sottoscrivere anche ai fornitori, metodi

per il monitoraggio della catena di fornitura nei paesi a basso livello di diritti , accordi di lungo periodo con fornitore, e così via. Tra i benefici sociali che si ottengono si ricorda Isvap Klein produttivo dei fornitori, lo sviluppo di politiche ambientali e del lavoro virtuoso lungo la supply chain, l'innalzamento delle qualità della vita dei distretti produttivi dove si concentrano i fornitori, dove si concentrano i fornitori. Da qui, tre benefici per l'impresa: la riduzione dei rischi aziendali, il miglioramento della qualità delle forniture a beneficio della qualità dei prodotti e servizi offerti. La logica della SSE può interessare anche una tipica funzione di corporate staff come quella che ha l'obiettivo di realizzare iniziative a favore della comunità. Tradizionalmente dalle iniziative come donazioni , sponsorizzazioni culturali e sportive, erano intraprese in un'ottica tipicamente filantropica, avvalendosi di una piccola quota degli utili di esercizio. Recentemente si è fatta strada la convinzione che anche l'impegno a favore della comunità possa costituire un investimento in grado di sostenere le performance di lungo termine dell'azienda. Questo approccio , denominato da alcuni autori strategic Philanthropy, suggerisce all' impresa di impegnarsi nella soluzione di quei problemi sociali rispetto e quali essa:

- 1 riconosce di essere meglio attrezzata a intervenire in virtù del patrimonio di risorse materiali e immateriali sviluppate con le proprie attività
- 2 valuta di poter ottenere un ampio beneficio aziendale interni di reputazione, coinvolgimento e collaboratori, mobilitazione di stakeholder, creazione di un mercato futuro.

Al terzo gradino della piramide rovesciata si trovano i progetti trasversali. Essi coinvolgono più unità aziendali e spesso sono coordinati da comitati ad hoc, a cui il vertice aziendale assegna il ruolo di agenti del cambiamento. una campagna aziendale per il risparmio energetico, per esempio, può sostanziale nella mappatura di tutti i consumi connessi all'attività aziendale , seguita da un piano di azione volto a ridurre tanto gli impatti ecologici quanto i costi aziendali. I progetti trasversali implicano un sistema integrato di provvedimenti: alcuni di

essi si configurano come misure win win, altri considerati a sé stanti non sarebbero in grado di portare un beneficio economico , ma diventano convenienti per il fatto che entrano a far parte di un pacchetto che nel suo complesso in grado di alimentare le performance aziendali. Al quarto gradino della piramide s'incontrano linee di prodotto e business ha valenza sociale e ambientale. In qualche caso si tratta della trasformazione di un business esistente, in altri del lancio di una nuova attività facendo leva su alcune delle risorse presenti all'interno dell'impresa . Ciò che importa , in termini di corporate strategy, è che per il vertice aziendale nuovo business non risulti essere uno tra tanti ma assuma il compito di fare da portabandiera di quella cultura della sostenibilità che l'impresa ad tempo incorporato ok intendo incorporare. Il caso più frequente è il lancio di nuovi prodotti in cui la valenza ambientale costituisce la fondamentale leva di differenziazione. Gli esempi ci provengono dai settori più diversi: Toyota ha lanciato nel '97 in Giappone e nel 2000 sul mercato mondiale la Prius, a lungo la vettura ibrida più venduta al mondo, assicurando all'impresa un grande successo economico oltre che reputazione. All'ultimo gradino della piramide si collocano le imprese in cui integrazione tra economicità e socialità caratterizza lo stesso profilo di corporate strategy. Un noto esempio è rappresentato da Ben and Jerry's, azienda produttrice di gelati che fin dalle sue origini si è distinta per una cultura orientata alla dimensione sociale ambientale dell'attività di qui la gestione particolarmente attento e la filiera e l'adozione della logica delle tre R: ridurre, riutilizzare, riciclare(Bollier 1996.)

Sintetizzando ai livelli inferiori della piramide troviamo le SS e operative, così denominate in quanto riguardano principalmente la gestione operativa. Tali soluzioni sono generalistiche e pertanto di norma trasferibili da un settore all'altro risulta così facilitata la loro diffusione per imitazione spesso accelerata da fenomeni quali l'adesione a modelli di autoregolamentazione, il ricorso a certificazioni ambientali e sociali, la tensione ad adeguarsi alle indicazioni implicite nelle checklist utilizzate dalle agenzie di rating etico per le loro analisi. nella parte alta della piramide si posiziona invece le SSE strategiche, ovvero

quelle che si sviluppano a partire dalle peculiarità della fisionomia ed il sentiero di sviluppo dell'impresa e che contribuiscono a creare un'identità aziendale originale. Tale sintesi, più che indurre un effetto di imitazioni diretta, costituiscono un fattore di fermento culturale, in quanto possono stimolare altre imprese, anche appartenenti al settore lontani, a intraprendere in modo originale la strada della integrazione tra socialità e economicità.

## Capitolo 2: Cause Related Marketing

Il primo programma di Cause Related Marketing (CRM) è stato realizzato nel 1983 dalla business unit Travel-Related Services di American Express, in occasione di un progetto a supporto del restauro della Statua della Libertà. In tale circostanza American Express promise di donare un penny per ogni transazione effettuata attraverso le carte di credito e un dollaro per ogni nuova carta registrata nei primi tre mesi del 1983, effettuando in tal modo una massiccia campagna di comunicazione diretta tanto ai clienti esistenti quanto a quelli potenziali. American Express registrò un incremento del 28% nell'uso delle carte di credito rispetto allo stesso periodo del 1982 ed un notevole incremento delle nuove adesioni. Il contributo che American Express diede ad Ellis Island Foundation, per il restauro della Statua della Libertà, fu di 1,7 milioni di dollari. Questo progetto di American Express, consistente nel coniugare un'operazione di Marketing tesa al perseguimento di obiettivi di carattere puramente commerciali ed al tempo stesso contribuire ad una causa sociale, rappresenta la prima azione di quello che venne poi definito, ad opera degli studiosi Varadarajan e Menon nel 1988, il "Cause Related Marketing".

Sono, infatti, i sopracitati due studiosi a proporre la prima definizione del Cause Related Marketing, al fine di fare chiarezza sul significato del termine, che fino a quel momento era stato utilizzato indistintamente sia per indicare l'attività di sales promotion legata alla causa sociale, sia come sinonimo di attività di sponsorizzazione per una causa sociale.

### 2.1 La caratteristica principale del CRM

La caratteristica principale è la connessione tra la donazione e la transazione di un bene o servizio, i due studiosi definirono il Cause Related Marketing come "un processo di formulazione e implementazione di un'attività di Marketing caratterizzata dall'offerta dell'azienda di contribuire con una specifica somma per una causa stabilita nel momento in cui un consumatore si impegna in uno

scambio economico che genera profitto all'impresa e che soddisfa gli obiettivi dell'organizzazione e dell'individuo" (Varadarajan e Menon, 1988).

Sulla base della definizione proposta dagli autori si evince che il Cause Related Marketing:

- 1) è uno strumento che ha come principale obiettivo la promozione delle vendite;
- 2) prevede l'utilizzo di tecniche di Marketing per sostenere una causa sociale;
- 3) prevede che la donazione sia subordinata alla transazione e richiede la partecipazione del consumatore.

Obiettivi dell'azienda in un progetto di CRM

- 1) associare il proprio prodotto ad una buona causa per migliorare la sua immagine verso un particolare segmento di mercato;
- 2) promuovere l'immagine dell'impresa come entità impegnata nel sociale e quindi responsabile verso un più ampio segmento di mercato;
- 3) ottenere un incremento del profitto grazie all'aumento della propria quota di mercato nel segmento target.

Nel 1999 Sue Adkins (1999) descrive il CRM come un'attività aziendale volta ad utilizzare tecniche strategie e risorse economiche del Marketing per supportare una causa sociale e allo stesso tempo promuovere obiettivi di business. L'autrice sostiene, infatti, che interpretare il CRM come un programma connesso strettamente alle vendite è limitativo e lo equipara ad un'attività troppo commerciale. In realtà, secondo l'autrice, l'attività di sponsorizzazioni, direct mail, pubblicità sono tutti aspetti che fanno parte del Cause Related Marketing. L'unico elemento veramente distintivo del CRM è la connessione tra i fini di business ed una causa sociale. Il tal senso, il termine ha assunto un significato più ampio fino ad abbracciare tutte le attività a livello corporate, che coinvolgono il Marketing dell'azienda.

In sintesi si possono individuare le seguenti caratteristiche distintive del Cause Related Marketing:

- è un'attività di Marketing che ha il fine di integrare obiettivi di business e obiettivi di solidarietà;
- è caratterizzata da una partnership e quindi da un accordo formale tra un'organizzazione profit e un ente non profit;
- gli obiettivi di Marketing non si limitano all'incremento delle vendite ma possono essere anche di medio e lungo termine.

Fino a qui sono state riportate due definizioni distinte, elaborate da diveRSI teorici in periodi differenti. È possibile quindi intuire che dalla prima esperienza di American Express, la materia abbia subito un'evoluzione sia nei tratti distintivi, sia nelle tecniche adottate nella sua esplicitazione. Numerosi sono stati gli studi successivi, come numerose sono state le esperienze delle aziende in questo campo. Se, come sopra riportato, l'unico elemento veramente distintivo del CRM è la connessione tra i fini di business ed una causa sociale, andiamo ad osservare, ad oggi, a cosa i sopracitati studi hanno condotto e se è possibile individuare diverse tipologie di Cause Related Marketing.

## 2.2 Le due logiche alla base del CRM\*

Il Cause Related Marketing oscilla tra due logiche, la cui combinazione genererà 4 differenti tipologie di azioni che un'impresa può intraprendere in tale campo. Le due linee guida in questione sono:

- logica strumentale: logica che si basa sulla creazione di una strategia per ottimizzare le performance in relazione al mercato. Il CRM, la promozione dell'azienda, di un prodotto legata ad una causa di interesse sociale, impatta positivamente sulla percezione della marca da parte dei consumatori, elemento da trarre benefici in termini di vendite e di performance.

\*Fonte: Liu Gordon, Wai Wai Ko, An Analysis of Cause-Related Marketing Implementation Strategies, 2011



Si tratta quindi di studiare la strategia migliore in un determinato contesto per creare attraverso tali campagne un vantaggio competitivo sulle rivali.

- Logica relazionale: il CRM e più in generale la CSR può essere considerato come stakeholder relationship management strategy, uno strumento quindi per creare una relazione forte e duratura con i portatori di interesse che gravitano intorno all'impresa. A differenza della precedente è una logica di lungo periodo che più che alla performance di vendita guarda alla relazione con gli stakeholder, al coinvolgimento degli stessi nelle attività e nella crescita dell'azienda dal punto di vista della responsabilità sociale.

L'intersezione di queste due dimensioni porta alla creazione di quattro diverse tipologie di Cause Related Marketing.

## 1. SPONSORSHIP

Questa tipologia di CRM si basa essenzialmente sulla sponsorizzazione di eventi, operazioni caritatevoli, programmi per la salvaguardia ambientale e/o di particolari gruppi di popolazione da parte dell'impresa che, affiancando il proprio marchio o un proprio prodotto a tale manifestazione, mira a indurre una determinata percezione dello stesso al fine di averne un ritorno in termini di performance e di immagine. Questo tipo di azioni sono utilizzate anche per raggiungere particolari gruppi di consumatori non raggiungibili con i normali metodi di comunicazione.

## 2. TRANSACTION BASED

Come nell'esempio di American Express questo tipo di attività è incentrata sulla promessa da parte dell'azienda di donare una certa percentuale dei propri introiti ad una causa, in modo da indurre il consumatore all'acquisto del prodotto della relativa marca. È una logica puramente strumentale che guarda esclusivamente alla performance di breve periodo. Non si mira quindi ad instaurare un rapporto

duraturo con il cliente ma ad indurre nello stesso una sorta di senso di colpa che lo spinga ad acquistare per compensare tale disagio.

### 3. JOIN PROMOTION

Attraverso la join promotion si cerca di legare, attraverso un massiccio impegno in comunicazione, l'intera immagine aziendale, con il proprio ombrello di prodotti ad una causa. A differenza di sponsorship e transaction based questo tipo di attività mira a creare un'immagine di lungo periodo dell'impresa che svolge la propria attività in funzione della salvaguardia di un particolare interesse della società o dell'ambiente. Si cerca quindi di utilizzare il coinvolgimento emotivo del consumatore che recepisce il messaggio pubblicitario come driver della differenziazione dell'impresa.

### 4. INTEGRATIVE CRM

In presenza di una combinazione high-high di logica strumentale e logica relazione, l'impresa è impegnata su più fronti. L'immagine aziendale viene legata ad una causa, vengono presi accordi con associazioni non governative senza scopo di lucro al fine di portare avanti la stessa, in molti casi sono le imprese stesse a impegnarsi nella creazione di associazioni umanitarie e per la salvaguardia aziendale. Come più avanti verrà esposto nella trattazione questo tipo di attività si ritrova prevalentemente in un complesso di CSR dominante dove la responsabilità sociale d'impresa permea l'intera corporate strategy.

## 2.3 Coinvolgimento e motivazione nel CRM

Per coinvolgimento si intende il legame personale che lega appunto una persona ad uno stimolo, spesso viene concettualizzato come rilevanza personale, livello di importanza percepito o interesse evocato dallo stimolo stesso all'interno di una data situazione (Antil 1984), e si basa su esigenze inerenti, valori e interessi (Zaichowsky 1985).

Come precedentemente discusso il Cause Related marketing è un tipo di attività che mira a connettere promozione dell'azienda o di un prodotto con una causa di

interesse sociale o ambientale. Parlare quindi di coinvolgimento dei consumatori in questo ambito significa riferirsi al grado di interesse che la causa portata avanti dall'impresa suscita, quanto il consumatore si sente vicino ed è sensibile alla stessa. Tale rilevanza può essere il risultato di un'esperienza passata o corrente con la causa ( ad esempio un parente con il cancro) o dell'interesse per il concetto in se (ad esempio una particolare sensibilità alla causa ambientale che porta il consumatore ad essere sensibile a tematiche come il riciclaggio, l'inquinamento etc).

Un'impresa che porta avanti un'iniziativa a livello socio ambientale dovrà quindi tenere in considerazione nella scelta della stessa del livello di coinvolgimento che i consumatori hanno con la causa al fine di effettuare una scelta più efficiente. Una causa che desta un basso livello di coinvolgimento non indurrà i consumatori a modificare le proprie scelte di consumo al contrario dall'affiancarsi a tematiche più importanti, tendenzialmente legate a problemi nazionali se non globali (lotta al cancro, fame nel mondo, surriscaldamento globale, etc), garantirà una portata, in termini di consumatori raggiunti dal messaggio e coinvolti dall'iniziativa, dell'azione intrapresa maggiore.

Altro elemento fondamentale da tenere in considerazione è la motivazione che spinge il consumatore ad accettare la causa e a prodigaRSI per essa nelle proprie scelte di consumo scegliendo un prodotto legato a quest'ultima piuttosto che un altro generico. Diversi studi hanno dimostrato come ci sia una motivazione maggiore da parte dei consumatori a contribuire ad una causa "vicina a loro" in termini di prossimità territoriale. Un sondaggio condotto dalla Cone Roper(2000) mostra come il 55 % dei consumatori percepiscano le Cause locali più importanti, seguite da quelle nazionali (30 %) e globali(10%). Già Smith e Alcorn nel 1991 affermarono risultati simili per quanto riguarda l'importanza delle Cause locali per consumatori.

Come mostra lo studio effettuato da Stacy Landreth Grau and Judith Anne Garretson Folse, "The Influence of Donation Proximity and Message-Framing Cues on the Less-Involved Consumer"(2007), la combinazione di queste due

dimensioni del CRM (coinvolgimento legato all'importanza della causa e prossimità del consumatore con la causa), crea delle interessanti opportunità di azione per un'impresa:

- Elevato coinvolgimento: i consumatori altamente coinvolti con la causa tendono a non risentire della variabile “prossimità” della stessa. Sarà esclusivamente il legame o la vicinanza percepita con la tematica alla quale l'impresa si dimostra sensibile a muovere le loro intenzioni di acquisto. Pertanto l'impresa tenderà a preoccuparsi unicamente di capire quali sono le Cause verso, dato il tipo di attività che questa svolge, le proprie possibilità, il settore di appartenenza, il mercato è più sensibile per riuscire a raggiungere il maggior numero di consumatori con la propria iniziativa.
- Basso coinvolgimento: la domanda è segmentata, così come nelle preferenze di acquisto, anche in relazione alla percezione delle varie problematiche a livello sociale ed ambientale. Pertanto, scelta la causa da sostenere da parte dell'impresa, ci sarà una parte del mercato più sensibile a questa e una parte meno. Ma sfruttando gli elementi che influiscono sulla motivazione dei consumatori, e in particolare in questo caso, il fattore della prossimità, l'impresa potrà, contestualmente alle principali attività programmate, sviluppare delle iniziative a livello locale che aumenteranno la propensione al consumo della parte del mercato meno coinvolta, e contemporaneamente, contribuiranno a creare un maggiore coinvolgimento verso la causa nella stessa.

## Capitolo 3: Relazione tra Corporate Social Responsibility e Cause Related Marketing

### 3.1 The 2013 Cone Communications/Echo Global study

Per meglio comprendere la portata di questo tipo di attività vengono riportati di seguito alcuni dei risultati ottenuti da Cone Communications, in collaborazione con Echo Global, nell'indagine che ha condotto nel 2013 sulla CSR e social Marketing.

L'indagine è stata condotta su un campione di 10000 consumatori facenti parte delle più importanti nazioni del pianeta come Stati Uniti, Germania, Canada, Brasile; Regno Unito, Francia, Russia, Cina, India e Giappone, per comprendere come questi percepiscono il tema della CSR.

“Consumers across the globe resoundingly affirm CSR as a critical business strategy. It is vital for companies to understand the unique, market-level nuances to effectively participate in the CSR interchange. A one-size-fits-all approach just won't work”(Dan Soulas, managing director of Echo Research, 2013).

Questa frase permette di comprendere come la tematica della corporate social responsibility sia strettamente correlata con il Marketing, sia a livello strategico che operativo, di un'impresa. I consumatori attribuiscono all'impegno sociale delle imprese un'importante rilevanza e l'impresa deve essere in grado di capire cosa questi in tal senso richiedono, cosa si aspettano, e come, in seguito, proporre le scelte operate sul mercato. Per il successo di tali politiche un approccio unidirezionale risulterà fallimentare, sarà invece necessario un continuo dialogo e monitoraggio delle aspettative degli stakeholder.

L'indagine mostra come nel 2013 il tema della CSR più che un'opzione strategica sia divenuta una priorità per le imprese. I mass media tendono a riportare con gran vigore gli incidenti provocati da politiche aziendali negligenti e contestualmente i consumatori, divenuti sempre più sensibili alle problematiche di tal natura, hanno cominciato ad utilizzare una pluralità di canali per

informaRSI e apprendere quanto più possibile in relazione a tali tematiche. A livello globale circa i due terzi dei consumatori (62%) sostiene di utilizzare i social media per informaRSI sulle politiche socio-ambientali portate avanti dalle imprese. La maggior parte di questi tende a condividere le informazioni positive attraverso i social network e più di un quarto si impegna nella comunicazione delle vicende a connotazione negativa relative alle imprese:

- Il 34% dei consumatori usa social media per condividere informazioni positive relative alle imprese
- Il 29% utilizza i social media per informaRSI maggiormente sulle attività svolte da specifiche imprese
- Il 26% utilizza i social media per condividere le informazioni negative.

I social media stanno accelerando la corsa all'integrazione della CSR in azienda. In particolare nei paesi emergenti, in Cina, India e Brasile, rispettivamente il 90%, l'89% e l'85% dei consumatori utilizzano i social media per informarsi ed interagire con le imprese nell'impegno in CSR.

“Companies have a job to do. This research reveals an increasingly social, savvy consumer who is looking for proof of progress. Varying degrees of perceived individual and corporate impact underscore the overwhelming need for companies to consistently communicate both corporate and consumer CSR return.”(DaSilva, 2013).

La sensazione è che i consumatori siano più avanti delle imprese. Di fronte infatti a numeri importanti per quanto riguarda la rilevanza che i primi attribuiscono all'impegno delle imprese nel sociale, solamente il 22% di questi ritiene che le imprese abbiano apportato un significativo impatto positivo sulle questioni sociali e ambientali. Allo stesso modo solamente il 27% dei consumatori globali ritiene che i propri acquisti possano impattare positivamente su tali tematiche.

In questo senso le imprese sono chiamate ad impegnarsi a livello di comunicazione, ad evolvere gli strumenti utilizzati per pubblicizzare e rendere realmente concrete le proprie campagne, a studiare attentamente le percezioni e

le motivazioni dei propri consumatori per comprendere le loro reali aspettative e le problematiche verso cui sono più coinvolti.

Altra evidenza molto importante dell'indagine di Cone Communications riguarda la consapevolezza che i consumatori hanno raggiunto sul tema della CSR. conoscono a fondo il tema e ne hanno idee ben precise:

- Solo il 6% dei consumatori crede che l'unico interesse di un'impresa debba essere il risultato economico, senza attribuirle altro tipo di ruolo all'interno della società.
- Il 91% ritiene che le imprese debbano andare oltre gli standard minimi richiesti dalle leggi per operare responsabilmente
- Il 93% dei consumatori vorrebbe vedere più prodotti e servizi legati alla CSR
- Più di otto consumatori su dieci considerano la CSR quando devono decidere: dove lavorare (81%), cosa o dove comprare (87%) e che prodotti o servizi consigliare ad altre persone (85%)

L'indagine è poi andata a valutare l'impatto che l'integrazione della CSR nella strategia di impresa ha sulla percezione di questa da parte dei consumatori:

- Il 96% avrà in'immagine migliore dell'azienda;
- Il 94% si fiderà di più dell'impresa;
- Il 93% sarà più fedele nelle proprie scelte di acquisto.

Inoltre risulta essere un fattore decisivo nella scelta dei prodotti:

- Il 91% dei consumatori globali si dichiarano propensi a cambiare marca verso una che supporta una buona causa, dati simili qualità e prezzo;
- Il 92% dei consumatori comprerebbe un prodotto con benefit sociale e/o ambientale se ne avesse l'opportunità, e il 67% di questi lo ha fatto nell'arco dell'ultimo anno.
- Oltre il 90% boicotterebbe un prodotto di un'azienda socialmente irresponsabile e il 67% lo ha fatto nell'arco dell'ultimo anno

I dati fino qui esposti evidenziano come la corporate social responsibility sia un fenomeno di ampia portata che si basa su una stretta correlazione tra l'impresa e i diveRSI portatori di interesse che gravitano attorno all'impresa. Correlazione che trova la sua dimensione principale nel dialogo tra le parti interessate e in particolare con i consumatori, che risultano essere uno dei motori fondamentali del fenomeno oggetto di studio.

Riprendendo quindi le considerazioni effettuate nel primo capitolo (modello del motore della CSR, pagina) è possibile inserire un ulteriore elemento, di centrale rilevanza tra i fattori che muovono la CSR: i consumatori. Consumatori che non si limitano a recepire passivamente quanto le aziende gli propongono in termini di preoccupazione per questioni di natura etico-socio-ambientale, ma che si scambiano e raccolgono informazioni in merito, che hanno fatto la materia propria a tal punto da avere una visione critica del tema, verso il quale appare esserci un livello medio di coinvolgimento particolarmente elevato, tanto da far scaturire una propensione a contribuire alla materia non solo attraverso gli acquisti, ma anche attraverso la ricerca di dialogo direttamente con le imprese.

### 3.2 Correlazione tra Corporate Social Responsibility e Cause Related Marketing

Il CRM è uno degli strumenti operativi della CSR. E' possibile affermare che il Cause Related Marketing sia il mezzo attraverso il quale le imprese comunicano la propria strategia di differenziazione operata nel nome della responsabilità sociale di impresa, ai vari portatori di interesse, primi tra tutti i consumatori. Come si è visto tali operazioni di Marketing possono avere diverse forme e modalità, avere efficacia maggiormente di breve o lungo periodo. Le strategie di lungo periodo saranno le più onerose mentre le promozioni volte ad incrementare rapidamente le vendite senza puntare sulla creazione di un dialogo/rapporto con il cliente lo saranno meno. Allo stesso modo, per quanto riguarda la CSR, maggiore sarà il livello di integrazione che si vuole raggiungere, maggiori saranno gli investimenti necessari. A questo punto la domanda che sorge è se esista una correlazione tra questi due tipi di investimento e se all'aumentare del



grado di integrazione della strategia sostenibile dell'impresa aumentino anche gli investimenti di Marketing per comunicarla all'esterno.

Professore della Harvard Business School, Michael Porter nell'aprile del 2012 interviene in un convegno a Londra sul tema "Customer Management as a competitive strategy", parlando di Cause Related Marketing. Si sofferma sul ruolo del posizionamento dell'impresa come elemento essenziale della differenziazione che porta alla creazione del vantaggio competitivo. Vantaggio competitivo che per essere raggiunto ma soprattutto mantenuto necessita di una rivisitazione delle best practices relative al tipo di attività svolta. Tentare di raggiungere un determinato posizionamento senza evolvere i propri sistemi di comunicazione, di promozione, di azione volta a raggiungere i consumatori, produrrà esclusivamente l'effetto di facilitare il processo imitativo delle concorrenti, senza che fondamentalmente alcuna posizione sul mercato muti. Ecco che a livello di CSR, maggiormente attraverso questa si cercherà di differenziarsi dai concorrenti, più dovrà evolvere le modalità con cui mette in pratica le campagne di Cause Related Marketing, superando talvolta le best practices.

Queste prime considerazioni inducono quindi a pensare che effettivamente possa esistere, quantomeno a livello teorico una stretta correlazione tra i due livelli di investimento.

Nel 2003, in occasione del congresso internazionale "le tendenze del Marketing" la dottoressa Laura Michellini presenta un paper intitolato "strategie di Corporate Giving e Cause Related Marketing: tra benessere sociale e fini di business" in cui analizza i comportamenti delle imprese in relazione alle modalità di attuazione del Cause Related Marketing e alle associazioni senza fini di lucro in Italia.

"Dalle indagini condotte nel mese di Giugno 2003 dal Censis appare evidente che il consumo "critico" o intelligente si va configurando come un fenomeno sempre più esteso; il 50,5 % degli italiani ha acquistato, nell'ultimo anno, prodotti dopo aver verificato che non inquinano, che per la loro produzione non

siano stati impiegati minori e siano stati rispettati i diritti dei lavoratori. Inoltre, il 40,5% ha evitato di comprare prodotti dopo averne verificato la provenienza da parte di aziende che reputava avere comportamenti non etici e il 14,2%, è “passata dalle parole ai fatti”, partecipando, in diverse forme, a campagne di boicottaggio verso aziende che riteneva non avere comportamenti etici. Tali dati indicano il diffondersi di una logica di progressiva responsabilizzazione individuale anche nell’atto di acquisto che, come visto, si esprime in comportamenti sempre più definiti e concreti. La decisione di acquisto, oggi, non è più determinata esclusivamente da fattori di convenienza economica, di piacere personale o di esperienza pregressa ma si tiene sempre più conto di ciò che c’è dietro, ovvero di ciò che l’azienda rappresenta, comunica, promette ma, soprattutto, fa. Secondo i dati di “CSR Monitor”, elaborati dal Censis, emerge una pressante richiesta affinché le imprese operino nell’interesse della collettività; se nel 1999 il 36% degli italiani dichiarava importante la responsabilità sociale come elemento di valutazione di un’azienda, in soli due anni si è passati al 62%. Di conseguenza, le imprese, per essere competitive nel mercato odierno, devono mostrare il loro impegno ad attuare una politica di Corporate Social Responsibility (CSR) non solo a livello di strategia e di organizzazione, bensì devono adoperarsi al fine di renderla parte integrante della mission aziendale”(Laura Michelini, strategie di corporate giving e Cause Related Marketing: tra benessere sociale e fini di business, 2003, pagina 2).

In queste righe viene evidenziato come l’evoluzione della sensibilità dei consumatori alle tematiche di responsabilità sociali debba spingere le imprese ad evolvere le modalità di impegno del sociale, la CSR non deve essere più solo una strategia a livello di business ma deve divenire mission dell’impresa che deve essere comunicata al consumatore affinché questo la recepisca, la comprenda e possa valutarla. Ancora una volta il legame tra strategie di Marketing e integrazione della CSR in azienda appare evidente.

Tuttavia fino ad ora sono state fatte esclusivamente delle congetture logiche relative in primis ai risultati dell’indagine di Cone Communications, ed in

seguito ai due interventi sopra riportati. Non è ancora stata portata una prova empirica di questo tipo di relazione. Prova che si ha con uno studio dapprima teorico e successivamente empirico realizzato nel 2004 dal professor Mario Molteni: "Responsabilità sociale e performance di impresa: per una sintesi socio-competitiva". In questo studio viene evidenziata la relazione esistente tra la strategia sociale delle imprese e le azioni di tipo operativo che questa svolge contestualmente al livello di integrazione della prima. Questo studio evidenzia come all'aumentare del livello di integrazione della suddetta strategia, aumentino gli investimenti nelle attività pratiche direttamente rivolte al mercato.

Questo studio risulta essere particolarmente interessante non solo per la conclusione appena portata, ma anche per un'importante evidenza empirica che questo raggiunge. In alcuni settori (la ricerca si basa sull'analisi di tre settori, bancario, manifatturiero e servizi) in presenza di un livello più elevato di integrazione della CSR si hanno indici di performance sensibilmente migliori mentre in altri l'impatto appare essere inferiore.

Quindi non solo si ha uno studio che evidenzia empiricamente il legame tra CSR e CRM: l'indagine evidenzia come in determinati settori la componente CSR, a cui come si è appena visto si lega inscindibilmente il CRM, possa impattare positivamente sulle performance aziendali.

Tale disquisizione teorica fungerà da premessa per la parte conclusiva dell'indagine empirica che segue.

## Capitolo 4:La ricerca

### 4.1 Perché studiare i Paesi BRIC?

Lo studio delle tematiche aziendali a livello di paesi bric è di per se altamente interessante in quanto vi si legano una molteplicità di fattori.

Da una parte il rapido sviluppo che ha portato questi paesi a divenire vere e proprie potenze economiche a livello mondiale. Dall'altro il potere economico ha portato i BRICs a divenire un vero e proprio soggetto politico, votante di fronte alle nazioni (occidentali) più potenti del pianeta.

Terzo elemento di interesse è la comune e quasi contestuale liberalizzazione dei mercati ed apertura degli stessi a quelli esteri. L'economia dei bric è andata mutando, si è integrata con quella del resto del mondo divenendo dapprima un soggetto connotato da forte attrattività per gli investimenti provenienti dall'estero, ed in seguito un "soggetto" in espansione verso orizzonti internazionali.

Quarto elemento è il fatto che in questi paesi esistono disparità sociali importanti, grandi quote di popolazione stanno ampiamente sotto le quote di povertà. Sono realtà in cui per anni i diritti umani sono stati totalmente o quasi disattesi, e tutt'oggi, sebbene sia aumentata la sensibilità verso queste tematiche, la precarietà economica di queste realtà ne pregiudica la garanzia.

A questo poi si aggiunge poi la questione che più o meno a breve termine si troveranno a affrontare la trappola che gli economisti chiamano the middle income trap, ovvero il fatto che, a un certo punto dei processi di sviluppo di un Paese, la sua crescita rallenta o svanisce del tutto. Dal punto di vista dei Paesi emergenti, questo significa che, raggiunto un certo stadio di crescita, si possa perdere competitività nelle tradizionali industrie labour intensive e non riuscire a trovare nuove fonti di crescita.

Infine, attingendo nuovamente dall'indagine di Cone Communications precedentemente citata, sono significativi i risultati da questa ottenuti

relativamente alla percezione e impegno nella compartecipazione dei consumatori con le imprese per quanto riguarda la CSR nelle economie emergenti. Sebbene ci sia un forte sostegno della responsabilità sociale di impresa in tutti i paesi studiati, ci sono chiare differenze negli atteggiamenti e comportamenti dei consumatori negli specifici mercati. I cittadini in mercati emergenti come Brasile, Cina e India abbracciano la corporate social responsibility con entusiasmo quasi unanime e sono attivamente coinvolti condividendo, supportando e sostenendo le aziende per affrontare le sfide sociali. La passione di questi mercati emergenti, è in netto contrasto con l'approccio più riservato e distaccato relativo a tali tematiche delle popolazioni europee. Nel Regno Unito, Germania e Francia, la CSR è spesso il prodotto di regolamentazioni governative, e, di conseguenza, i consumatori sono meno inclini a collaborare con le aziende. Specie in questi paesi dalle economie in forte espansione la corporate social responsibility risulterà essere un fattore critico nella business strategy.

In particolare le popolazioni dei paesi considerati dimostrano essere più risolte nelle loro intenzioni di acquisto collegato ad una causa:

- I consumatori in Brasile (76%), Cina (68%) e India (67%) sono propensi a cambiare brand a favore di uno che supporta una causa socialmente rilevante. I dati europei parlano di una propensione al cambiamento per la Francia del 42%, della Germania per il 52% e per il Regno Unito del 38%.
- I consumatori in Brasile (95%), Cina (95%) e India (94%) sostengono di condividere con i propri contatti le informazioni riguardanti l'impegno nel sociale di determinate imprese per loro rilevanti. Mentre a livello europeo le percentuali sono leggermente inferiori: 83% Francia, 84% Germania e 80% Regno Unito
- I consumatori brasiliani (94%), cinesi (92%) e Indiani (94%) sono propensi a condividere le proprie opinioni riguardo all'impegno in CSR di un'impresa direttamente con l'impresa stessa. Contro i dati dei

consumatori europei: Francia (74%), Germania (71%) e Regno Unito (68%).

Le considerazioni si qui fatte, insieme ai dati riportati, evidenziano come in termini di corporate social responsibility, questi paesi rappresentino con le loro caratteristiche un elemento ideale di studio per questa materia.

#### 4.2 Indagine e Risultati

L'indagine ha come obiettivo l'analisi dei livelli di integrazione della CSR all'interno dei paesi in via di sviluppo (Brasile, Russia, India, Cina), con il successivo obiettivo di studiare la relazione tra questi e i modelli di Marketing operativo discussi nel capitolo 2.

La ricerca è stata condotta studiando un ristretto numero di multinazionali presenti nelle economie in via di sviluppo (Brasile, Russia, India, Cina). Per ognuno di questi paesi è stato selezionato attraverso un campionamento casuale semplice un campione di venti imprese per una popolazione campionaria di ottanta imprese ( $n=80$ ). Un campione sicuramente non rappresentativo dell'intera popolazione di imprese dei paesi BRIC. Lo studio non ha l'obiettivo, infatti, di fare inferenza ed individuare una "regola" generale, ma si propone di effettuare un primo approccio alla ricerca di evidenze empiriche sulla correlazione, ed eventuali effetti di questa, tra livelli di integrazione di corporate social responsibility e modelli di Cause Related Marketing utilizzati dalle imprese.

Le imprese sono state catalogate inizialmente per paese di appartenenza e settore in cui svolgono la propria attività principale.

Il primo passo è consistito nella ricerca della presenza o meno di un programma di corporate social responsibility all'interno della corporate strategy di ogni impresa facente parte il campione. Le fonti da cui sono state tratte le informazioni sono principalmente il sito corporate dell'impresa all'interno del quale, nel caso di implementazione della CSR, sarebbe stata reperibile la sezione di sustainability relativa. Tuttavia la casistica (capitolo 1 – livelli di

implementazione della CSR) prevede la presenza di un livello di integrazione iniziale in cui tale tipo di politiche non viene ancora formalizzato, pertanto si è resa necessaria una ulteriore ricerca all'interno dei database delle associazioni cui fanno capo i principali indici di sostenibilità e i principali articoli legati alle vicende (positive e negative) delle aziende che nella propria storia aziendale si sono rese protagoniste di fatti rilevanti di natura etico-sociale (GRI, Global Compact, Business&Human Rights, etc.). Questo primo passaggio ha evidenziato la presenza di programmi di CSR portati avanti dal 75% delle imprese facenti parte il campione. In tabella 1 vengono restituiti i risultati suddivisi relativi ad ogni paese interessato.

Tabella 1: quota delle imprese che implementano la CSR all'interno di ogni paese oggetto di studio.

|         | Quota aziende che implementano la CSR |
|---------|---------------------------------------|
| Brasile | 73,68%                                |
| India   | 80,95%                                |
| China   | 50,00%                                |
| Russia  | 85,00%                                |

Il passaggio successivo è stato quello di andare ad evidenziare all'interno delle imprese implementanti la corporate social responsibility all'interno della propria corporate strategy, il livello di integrazione da esse raggiunto. Per fare ciò si è fatto riferimento alla seguente indagine: Implementing Corporate Social Responsibility, an exploratory study of Strategy Integration and CSR Officer's Duty (Pedrini and Ferri, 2011). Condotta una ricerca all'interno del data base di Business Source Compete, questo paper risulta essere una delle più recenti

indagini sull'integrazione della CSR in impresa. Il metodo utilizzato per tale studio si basa sulla ricerca all'interno del framework aziendale di una serie di elementi necessari per la valutazione del livello di integrazione della CSR. In particolare questi elementi sono: Sustainability/social reporting report, Website section on CSR contents, Inclusion in social responsible investing indexes, Public ethical policy, Public environmental policy, Public charity policy, Human rights management system, Health and safety management system, Environmental management certification, Industry based CSR certification , Anti-corruption management system, Social and/or environmental risks management system, Public stakeholder engagement policy, Public customer satisfaction survey, Public employee satisfaction survey, Stakeholder engagement program, Public policy on use of lobbying, Annual program of corporate foundation, Annual program of social charities, Annual program of environmental charities, Enterprise voluntarism program, Safe working program, DiveRSItty & discrimination program, Work-life balance program, CSR education & job training program, Social and/or environmental aspect in H.R. evaluation, Social and/or environmental compensations policy, Social and/or environmental criteria in suppliers selection, Social and/or environmental criteria in suppliers assessment, Uses of social and/or environmental inputs, Mobility management program, Transportations environmental impact reduction program, Packaging environmental program, Energy & water efficiency program, Kyoto protocol program , Emission and waste reduction program, Program to develop social-friendly products, Program to develop environmental-friendly products, Cause-Related Marketing initiatives.

Tale serie di voci è stata valutata e revisionata dal Board of CSR Manager Network pertanto offre una corretta impostazione per lo studio e l'individuazione del livello di integrazione della CSR a livello di corporate strategy. Gli autori suddividono queste voci in una serie di macroclassi, aderenti a quelle categorie di attività principali legate ai vari livelli di CSR che sono state elencate nel capitolo 1 (Gli stadi della CSR, pagina 9). All'interno dei siti corporate e dei report emessi



dalle aziende (laddove non disponibili è stata fatta una ricerca all'interno dei database delle associazioni che raccolgono fatti aziendali e relativa reportistica per la valutazione degli indici di sostenibilità come GRI, global compact etc.) è stata quindi ricercata la presenza delle seguenti voci:

- 1) MISURE A FAVORE DEI DIPENDENTI
- 2) INIZIATIVE OCCASIONALI A FAVORE DELLA COMUNITA'
- 3) AZIONI PER LA TUTELA AMBIENTALE
- 4) CODICE ETICO
- 5) CERTIFICAZIONI AMBIENTALI, DI SICUREZZA, SOCIALI, ETC
- 6) PRESENZA DI REPORTISTICA
- 7) PROGRAMMA DI CAUSE RELATED MARKETING
- 8) MAPPATURA DELLE ATTIVITA' AZIENDALI
- 9) RISK MANAGEMENT
- 10)STAKEHOLDER ENGAGEMENT
- 11)ENVIRONMENTAL POLICY
- 12)SOCIAL POLICY
- 13)INIZIATIVE DI WELFARE AZIENDALE
- 14)PRODOTTI A VALENZA SOCIOAMBIENTALE
- 15)RICERCA DI SINTESI SOCIO-ECONOMICHE
- 16)FILANTROPIA STRATEGICA
- 17)AZIONI COLLETTIVE PER MUTARE I COMPORTAMENTI Nel  
SETTORE DI APPARTENENZA
- 18)CSR COME TRATTO DOMINANTE DELLA CULTURA  
AZIENDALE

Queste voci rappresentano la sintesi del primo elenco e permettono, in aderenza con l'impianto teorico da cui muove la ricerca di andare a valutare il livello di integrazione della CSR all'interno delle imprese del campione. In particolare:

- Voce 1-3: livello di CSR informale
- Voce 4-7: livello di CSR corrente
- Voce 8-13: livello di CSR sistematica

- Voce 14-16: livello di CSR innovativa
- Voce 17 e 18: livello di CSR dominante

La catalogazione delle imprese effettuata, citata in precedenza, ha in seguito consentito di andare ad osservare i livelli di integrazione della CSR sia a livello di paese sia a livello settoriale.

Tabella 2: livello di integrazione della CSR prevalente in ogni paese

| paese   | livello integrazione csr prevalente |
|---------|-------------------------------------|
| brasile | 3                                   |
| india   | 3 - 4                               |
| cina    | 4                                   |
| russia  | 3                                   |

Questa prima serie di dati consente di effettuare alcune interessanti osservazioni. Ad una prima analisi potrebbe apparire che mentre le imprese brasiliane e russe sono quelle più attente al proprio ruolo all'interno della società, le cinesi al contrario disattendono questa tendenza, o quantomeno ne sono molto meno attratte.

In seconda battuta tuttavia si può osservare come invece, tra le imprese che attuano politiche di CSR, in Cina ci sia la tendenza ad avere livelli di integrazione, e quindi di investimento, più elevati che in Brasile e Russia. Al fine di spiegare tale questione si è resa necessaria un'analisi a livello settoriale che ha permesso di individuare proprio nel settore di appartenenza una dimensione rilevante del fenomeno studiato. Come mostra la tabella all'interno di ogni settore si denota una certa predominanza di un preciso livello di integrazione.

Tabella 3: livelli di integrazione della CSR predominanti all'interno dei settori

| settore           | livello csr predominante | percentuale |
|-------------------|--------------------------|-------------|
| alimentare        | 3                        | 60,00%      |
| automobilistico   | 3                        | 50,00%      |
| bancario          | 0                        | 64,00%      |
| chimico           | 3                        | 60,00%      |
| costruzioni       | 3                        | 40,00%      |
| energetico        | 4                        | 41,00%      |
| informatico       | 4                        | 60,00%      |
| materie prime     | 3                        | 54,00%      |
| telecomunicazioni | 2-3                      | 30,00%      |
| trasporti         | 0                        | 50,00%      |

Si può quindi facilmente dedurre come sia errato trarre conclusioni sulla tendenza all'adozione della CSR nella corporate strategy a livello di paese senza considerare la composizione del campione a livello settoriale. All'interno del campione di imprese cinesi figura un elevato numero di banche (40%) che, come si evince dalla tabella tendono a non applicare misure relative alla responsabilità sociale all'interno della propria strategia aziendale. Allo stesso modo il restante 60% delle imprese cinesi è composto da una maggioranza di imprese che operano nel settore energetico. Da qui si spiega come, se inizialmente si poteva pensare che le imprese Cinesi potessero essere una minor tendenza rispetto agli altri paesi BRIC ad introdurre la CSR in azienda, in seconda analisi la Cina stessa risulti il paese insieme all'India (considerazione fatta a livello di campione) con investimenti (legati ai maggiori livelli di integrazione) più elevati nella stessa corporate social responsibility. Analoghe considerazioni possono essere fatte per gli altri paesi presi in esame.

Muovendo da risultati e considerazione portate avanti fino a questo punto, l'analisi descrittiva è proseguita andando ad analizzare i programmi di Cause Related Marketing legati alle imprese che adottano iniziative di corporate social responsibility.

Seguendo le indicazioni di carattere teorico enunciate nel secondo capitolo sono state recensite le attività di Marketing, laddove presenti, secondo le quattro tipologie descritte, in particolare è stata effettuata una catalogazione da 1 a 4 in base al livello di investimento necessario per implementare tali iniziative. Si avrà quindi la seguente classificazione

- Livello 1: transaction based csm
- Livello 2: sponsorship
- Livello 3: join promotion
- Livello 4: integrative CRM

Prima di procedere con i risultati è necessario fare una premessa. Le imprese che non implementano programmi di CSR nella propria organizzazione non adotteranno neanche programmi legati al Marketing sociale. Premessa necessaria per giustificare e comprendere i primi risultati di seguito riportati: nella Tabella 4 è riportata la quota delle imprese, per paese, che hanno un programma di Cause Related marketing, tra quelle che adottano la CSR nella propria corporate strategy.

Tabella 4: Quota di imprese che implementano programmi di CRM all'interno di ogni paese considerato

| Paese   | Quota di imprese che implementano crm |
|---------|---------------------------------------|
| brasile | 63,16%                                |
| india   | 76,19%                                |
| china   | 40,00%                                |
| russia  | 80,00%                                |

Nella Tabella 5 viene poi evidenziato come queste quote sono composte: viene evidenziata la percentuale delle imprese che svolge CRM ad ognuno dei livelli presi in considerazione

Tabella 5: tipologie di CRM implementate all'interno di ogni paese considerato

| Paese   | crm 1  | crm 2  | crm3   | crm4   |
|---------|--------|--------|--------|--------|
| brasile | 0,00%  | 50,00% | 33,33% | 16,67% |
| india   | 6,25%  | 31,25% | 37,50% | 25,00% |
| china   | 12,50% | 25,00% | 37,50% | 25,00% |
| ruscia  | 25,00% | 50,00% | 18,75% | 6,25%  |

In questo caso la premessa fatta all'inizio permettere di avanzare considerazioni bypassando l'analisi settoriale. Infatti in questo caso sono già escluse le imprese che non fanno CSR pertanto si ha un riscontro immediato dell'impiego in questo tipo di attività da parte delle socialmente impegnate.

Le imprese di India e Russia hanno le quote maggiori di imprese che utilizzano il CRM come strumento di promozione di immagine/prodotto, ma , andando a vedere i livelli di questo implementati, le russe appaiono, in prima istanza, la nazione le cui imprese investono meno in tali attività mentre la Cina, insieme all'India, ha un grado di investimento maggiore.

Oltre ad ausiliare la comprensione dei dati riportati, la premessa fatta in precedenza, consente di intravedere quello che è il prossimo ambito analizzato.

Ci si sta avviando verso il nodo principale dell'indagine. Effettuata una prima analisi puramente descrittiva dei dati raccolti, proprio quella premessa servita per una migliore comprensione dei risultati riguardanti il Cause Related Marketing, ha suggerito l'eventualità della presenza di una correlazione tra livelli di implementazione di CSR e di CRM.

Tenendo presente che alla base dell'universo CSR si trovano le tracce della stakeholder theory, e che quindi, se da una parte tali attività vengono implementate per la presa di coscienza a livello manageriale del ruolo che l'impresa con la propria attività assume nella società, dall'altra sono il frutto

della ricerca di una sempre maggiore attrattività dell'impresa stessa per i vari centri di interesse che attorno ad essa gravitano, è logico pensare che di fronte a maggiori investimenti in RSI ci sia un proporzionale impiego di risorse per la promozione in tal senso dell'immagine dell'impresa.

Di seguito sono riportate due tabelle(6 e 7) che mettono in relazione la variabile CSR con livelli che vanno dall'1 al 5 (con livello 0 è stata indicata l'assenza di CSR), con la variabile CRM con valori che come evidenziato in precedenza vanno dall'1 al 4 in base alla tipologia di attività intrapresa (con 0 è stata indicata l'assenza di CRM). Nella prima tabella sono state inserite le frequenze relative alle imprese che non adottano CSR mentre nella seconda la variabile "livello CSR 0" non è presente.

Tabella 6 e 7: frequenza delle imprese in corrispondenza delle combinazioni di CSR e CRM con inclusione della casistica livello CSR=0 (tabella 6), con esclusione della casistica livello CSR=0 (tabella 7)

| csr/crm | 0  | 1 | 2  | 3  | 4 |
|---------|----|---|----|----|---|
| 0       | 20 | 0 | 0  | 0  | 0 |
| 1       | 7  | 0 | 0  | 0  | 0 |
| 2       | 0  | 6 | 0  | 0  | 1 |
| 3       | 0  | 0 | 22 | 1  | 2 |
| 4       | 0  | 0 | 0  | 15 | 0 |
| 5       | 0  | 0 | 0  | 0  | 6 |

| csr/crm | 0 | 1 | 2  | 3  | 4 |
|---------|---|---|----|----|---|
| 1       | 7 | 0 | 0  | 0  | 0 |
| 2       | 0 | 6 | 0  | 0  | 1 |
| 3       | 0 | 0 | 22 | 1  | 2 |
| 4       | 0 | 0 | 0  | 15 | 0 |
| 5       | 0 | 0 | 0  | 0  | 6 |

Mentre la prima tabella restituisce il quadro generale considerando anche le imprese che non fanno attività di crs/CRM la seconda mostra una netta correlazione tra le due variabili oggetto di studio con la quasi totalità delle

imprese che stanno sulla diagonale della matrice (solo il 6% del campione si discosta). Si hanno quindi due evidenze

- Presenza di segmenti consistenti in corrispondenza delle combinazioni.

- a) (0-0): combinazione di CSR nulla e CRM nullo

- b) (1-0): combinazione di CSR informale e attività di Cause Related Marketing nulle

- c) (2-1): combinazione di CSR corrente e transaction based CRM

- d) (3-2): combinazione di CSR sistematica e sponsorship

- e) (4-3): combinazione di CSR innovativa e join promotion

- f) (5-4): combinazione di CSR dominante e integrative CRM

- Presenza di forte correlazione tra CSR e CRM, e quindi forte correlazione tra i livelli di implementazione e quindi di investimento della prima e livelli/investimenti della seconda

Interessante è andare a osservare ora come i segmenti che si sono venuti a creare sono composti per poi lasciare la parte finale della trattazione all'analisi della correlazione tra le due variabili e le relative implicazioni

## SEGMENTO A

In tale segmento si ritrova la totale assenza di entrambe le variabili osservate, tuttavia è comunque sia un dato rilevante e la sua composizione è utile per comprendere meglio sia quanto già detto che quanto seguirà.

|                                 |
|---------------------------------|
| Tabella 8: Frequenze segmento A |
|---------------------------------|

|                   | china | brasil | india | russia |
|-------------------|-------|--------|-------|--------|
| bancario          | 6     | 2      | 3     | 1      |
| energetico        | 2     | 0      | 0     | 2      |
| telecomunicazioni | 1     | 1      | 0     | 0      |
| trasporti         | 1     | 0      | 0     | 0      |
| Materie prime     | 0     | 1      | 0     | 0      |

Il segmento a da la conferma di quanto già osservato in precedenza. Vi si ritrova una prevalenza di imprese appartenenti al settore bancario e in particolar modo imprese cinesi, fattore che, come accennato in precedenza, inciderà sulle percentuali aggregate di adozione della CSR in Cina. Ed è proprio la sola componente bancaria ad incidere sul livello di adozione delle imprese Indiane in quanto sono solo le tre banche che, seguendo la tendenza del settore non praticano CSR, ad impattare sull'indice di adozione delle imprese dell'India.

#### SEGMENTO B

Tabella 9: Frequenze segmento B

|                 | china | brasil | india | russia |
|-----------------|-------|--------|-------|--------|
| automobilistico | 1     | 0      | 0     | 0      |
| costruzioni     | 1     | 0      | 0     | 0      |
| bancario        | 0     | 1      | 0     | 0      |
| alimentare      | 0     | 1      | 0     | 0      |
| energetico      | 0     | 0      | 1     | 0      |
| informatico     | 0     | 0      | 1     | 0      |
| materie prime   | 0     | 0      | 0     | 1      |

All'interno del segmento b, formato da quelle imprese che si cominciano ad approcciare in modo informale alla CSR senza però spingere ancora nell'implementazione di attività di marketing ad essa legata, non figurano particolari criticità. Le imprese che stanno al suo interno sono molto eterogenee e non figurano settori particolarmente interessanti. Unica nota di rilievo è che mentre india cina e brasil sono in linea per quanto riguarda il numero di imprese



presenti in questo segmento, la Russia porta un solo caso di impresa dai bassi livelli di investimento in CSR e nulli in CRM.

#### SEGMENTI C - D

A livello descrittivo i livelli c e d non rendono informazioni particolarmente rilevanti se non che il segmento d formato da quelle imprese che hanno livelli di CSR e CRM medi, e che quindi implementano rispettivamente una CSR sistematica ed un CRM maggiormente orientato alla sponsorship, rappresenta numericamente il segmento più popoloso. Vengono quindi lasciate le considerazioni in merito alla fase successiva dell'indagine.

#### SEGMENTO E

Il segmento e è uno dei più interessanti, sicuramente per l'elevato livello di attenzione verso la corporate social responsibility, ma in particolar modo per le evidenze nella sua composizione.

Tabella 10: Frequenze segmento

|                   | china | brasil | india | russia |
|-------------------|-------|--------|-------|--------|
| energetico        | 1     | 3      | 4     | 2      |
| informatico       | 0     | 0      | 2     | 0      |
| biotecnologie     | 0     | 1      | 0     | 0      |
| telecomunicazioni | 1     | 0      | 0     | 0      |
| costruzioni       | 1     | 0      | 0     | 0      |

L'elemento degno di particolare attenzione è il fatto che, all'interno di ogni paese, sono presenti imprese del settore energetico che si pongono in corrispondenza di un livello di CSR innovativa e CRM legato alla joint promotion. Inoltre è da notare che le imprese del settore energetiche presenti in questo segmento rappresentano il 42% del totale delle imprese dello stesso settore sparse negli altri segmenti. Si potrebbe supporre che tale combinazione rappresenti in questo ambito una best practice settoriale. Effettivamente si tratta di imprese che vendono un particolare tipo di prodotto, un prodotto a forte impatto ambientale.

Come conseguenza tali imprese sono poste sotto particolari riflettori sia a livello sociale che a livello di immagine ed ecco che in tal senso sarebbe giustificata la presenza di investimenti importanti che riguardano la CSR, ed in particolare sarebbe giustificata la tipologia di CSR che si tende ad implementare: tra le caratteristiche di un livello di corporate social responsibility innovativo sta la creazione di una valenza socio ambientale intorno ai propri prodotti. E proprio il prodotto, fino ad ora considerato come elemento critico, diviene il punto di forza dell'azienda che si impegna a renderlo il più ecosostenibile possibile, a ridurre l'impatto ambientale, a ricercare nuove forme di energia che non danneggino l'ambiente. Ecco che la stessa comunicazione sarà improntata verso questa direzione, ecco quindi come al livello di CSR innovativa si lega quasi inscindibilmente un CRM di tipo join promotion, volto per l'appunto a pubblicizzare la marca attraverso l'impegno la questione socio ambientale che con la valenza dei suoi stessi prodotti, promuove.

#### SEGMENTO F

Tabella 11: Frequenze segmento F

|               | china | brasil | india | russia |
|---------------|-------|--------|-------|--------|
| energetico    | 0     | 1      | 1     | 1      |
| biotecnologie | 0     | 1      | 0     | 0      |
| materie prime | 0     | 0      | 1     | 0      |
| chimico       | 0     | 0      | 1     | 0      |

Di questo segmento fanno parte quelle imprese più illuminate che fanno della CSR e più in generale del proprio impegno nel sociale la linea guida fondamentale di tutta la filosofia aziendale. Sono un numero esiguo di imprese ma anche qui troviamo il 13% delle imprese energetiche del campione. Ciò rafforza le conclusioni tratte in precedenza oltre che evidenziare come da una parte ci siano imprese che si spingono oltre standard e livelli di impegno/investimento già elevati come quelli del segmento precedente e

dall'altra come si intravede appunto una sorta di linea evolutiva che all'interno di uno stesso settore si può tracciare e come, supposizione che viene lasciata aperta ad un eventuale studio successivo, aver intrapreso la ricerca di standard elevati come quelli della CSR innovativa non possa poi sfociare in una naturale evoluzione verso una CSR dominante

#### 4.3 Analisi sulla relazione tra CSR e CRM

Al fine di approfondire il rapporto tra corporate social responsibility e Cause Related Marketing si è resa necessaria la raccolta di ulteriori dati, in particolare dati economico finanziari delle imprese facenti parte il campione. Attraverso il database di worldscope sono stati raccolti i dati riguardanti:

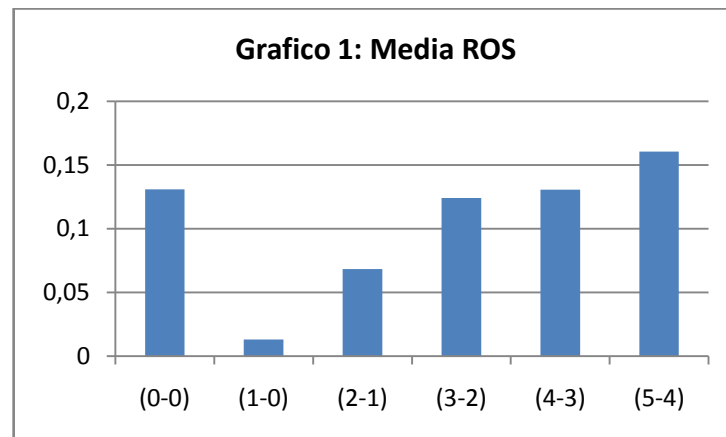
- Net profit (2010-2013)
- Sales (2010-2013)
- Market value (2010-2013)
- Return on sales (2010-2013)

L'obiettivo è quello di andare ad osservare gli indici di performance delle imprese del campione, suddivise nei "segmenti" di cui sopra, seguendo due criteri differenti.

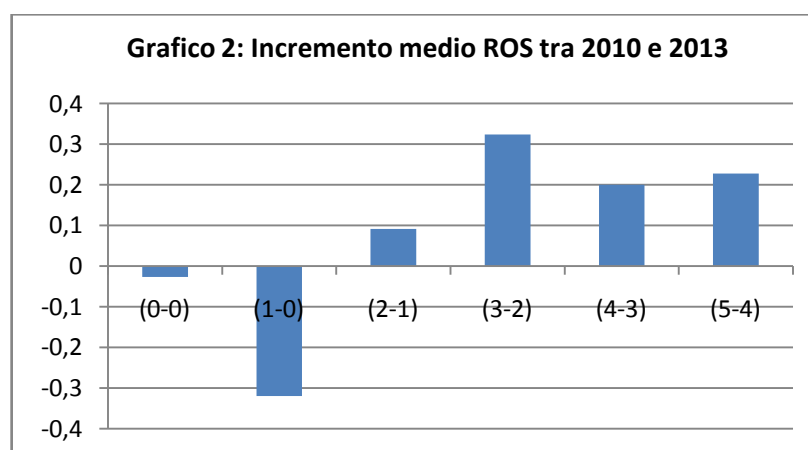
##### CRITERIO 1

Muovendo dalla suddivisione del campione in segmenti secondo le combinazioni CSR/CRM, l'obiettivo individuare l'eventuale presenza di una relazione positiva tra indici di performance e investimenti in combinazioni di livelli di integrazione di corporate social responsibility e Cause Related Marketing. Il primo passo è stato quello di andare ad analizzare la situazione al singolo anno 2013. L'output

principale sul 2013 è rappresentato dalla media all'interno di ogni segmento del return on sales (Grafico 1)



Il primo segmento è formato da alcune delle imprese più grandi a livello di market value del campione in esame, in particolare banche/fondi di investimento che difficilmente potrebbero risentire dei mancati benefici di immagine dati dall'assenza di una campagna di impegno sociale. A partire quindi dal primo segmento che denota un accenno di tali politiche, l'output restituisce un risultato particolarmente interessante in quanto sembra esistere una relazione positiva quasi lineare tra le performance e gli investimenti in politiche sociali. Altro dato significativo si ha sempre sul 2013 per quanto riguarda l'incremento del ros rispetto all'anno precedente (Grafico 2).

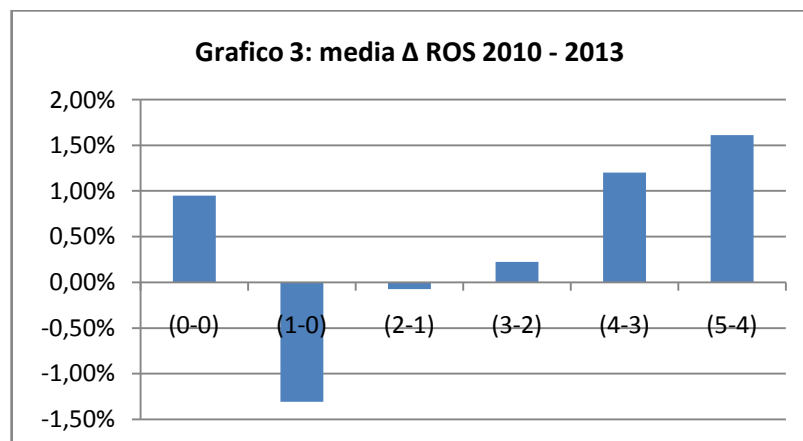


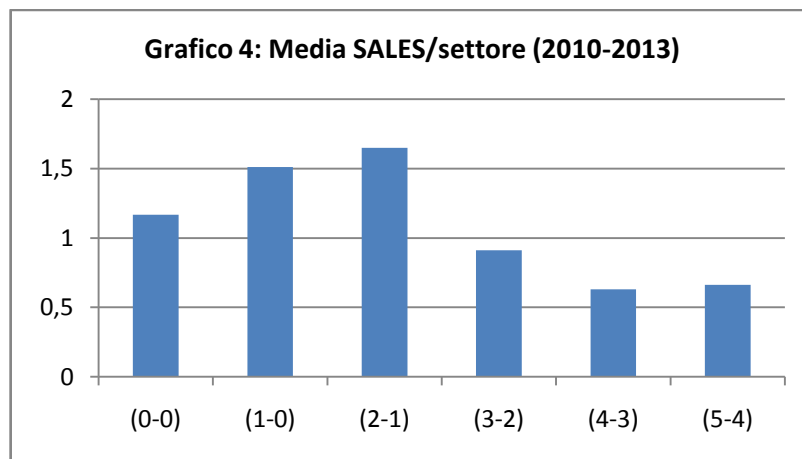
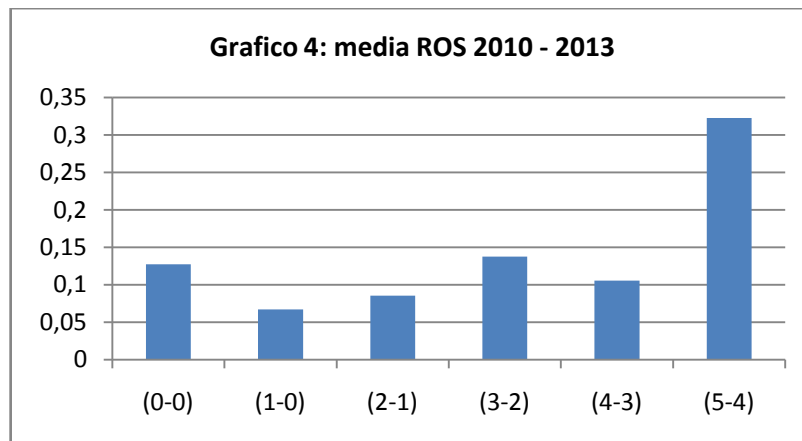
Anche in questo caso si può osservare come esista una relazione positiva con eccezione della combinazione (1-0).

Questi sono i dati relativi ad un solo anno. Tuttavia al fine di avere una visione più completa e concreta è stato necessario effettuare una valutazione pluriennale, oltre che a relativizzare alcuni indici in modo da poter fare dei confronti tra le imprese, i loro indici di performance e la loro grandezza. Gli indici considerati sono:

- Media ROS 2010-2013
- $\Delta$  ROS medio 2010-2013
- $\Delta$  vendite/vendite totali di settore 2010-2013
- Media market value/media market value di settore 2010-2013

Le indicazioni che forniranno i seguenti output, date le ponderazioni effettuate danno un quadro di insieme della situazione attuale nonché delle dinamiche evolutive delle aziende comprese nel campione. In particolare:





Anche a seguito delle ponderazioni e delle valutazioni pluriennali si riscontra la relazione di cui sopra: per livelli crescenti di investimento in CSR e CRM, aumenta il tasso di crescita del ROS. Muta leggermente la relazione sulla media pluriennale del Ros in quanto il segmento (3-2) è caratterizzato da un ros medio più elevato rispetto ai segmenti successivi, tuttavia attraverso la tabella(3) si può notare come rispetto alle combinazioni successive le imprese del 3-2 hanno quote di mercato relative più elevate.

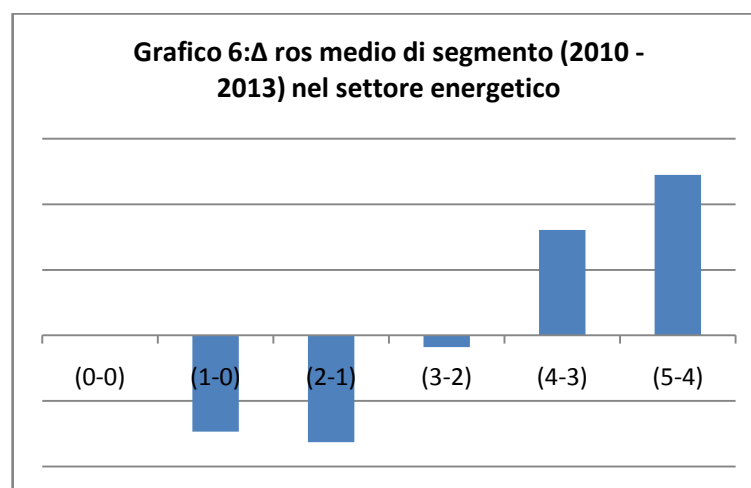
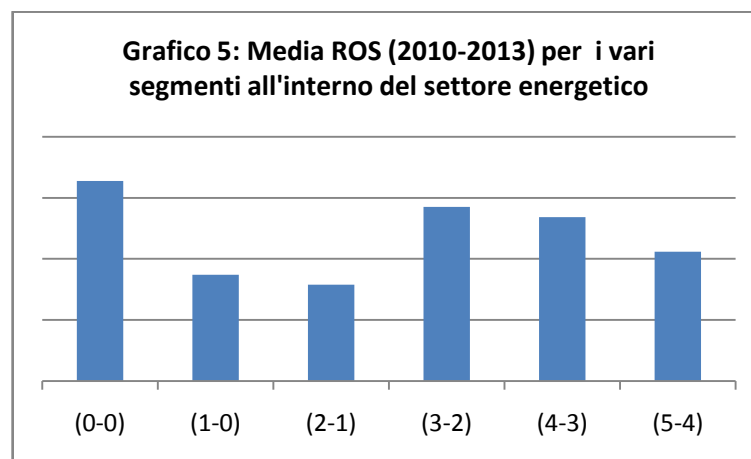
È altrettanto interessante osservare come in particolar modo partendo al segmento appena menzionato si abbiano dei valori incrementali di ros significativi rispetto ai due segmenti precedenti in cui si hanno investimenti in combinazioni CSR-CRM inferiori.

La sintesi di questi tre grafici rappresenta quindi un ulteriore nodo cruciale dell'indagine. A partire da un livello di integrazione intermedio di CSR ossia da un livello di CSR sistematica a cui si collega una tipologia di attività di Marketing orientata prevalentemente alla sponsorship si incontrano imprese con quote di mercato relative mediamente inferiori rispetto ai livelli di integrazione precedenti, tuttavia gli indici di performance mostrano che, imprese più piccole ma maggiormente orientate delle altre alle politiche sociali hanno incrementi negli indici di redditività sensibilmente maggiori, è un ritorno sugli investimenti mediamente maggiore.

Si potrebbe azzardare la conclusione che, al crescere degli investimenti in RSI e social Marketing, cresca anche la competitività in termini di performance delle imprese. Questo coincide con quanto discusso nel comparto teorico in cui è stata sottolineata una sempre maggior attenzione da parte di tutti i portatori di interesse a tale ruolo delle imprese. In particolare una maggiore sensibilità da parte dei consumatori alle problematiche ambientali e sociali, la presenza di norme governative e non in materia, la fioritura di una rete sempre più grande di organizzazioni che promuovono e sensibilizzano a tali attività, nonché i premi e i riconoscimenti a livello internazionale che le stesse emanano. Una pluralità di fattori che induce a considerare, anche alla luce dei risultati quantitativi, che un'impresa sia realmente incentivata anche in termini di risultato economico, di redditività, di competitività ad investire nella propria responsabilità nel sociale e verso l'ambiente.

## Criterio 2

Utilizzando gli stessi indicatori del precedente criterio è stata condotta un'analisi a livello settoriale, considerando tutte le combinazioni che a livello campionario, all'interno del settore stesso, erano presenti. I risultati all'interno dei settori continuano a parlare di tassi di crescita medi della redditività delle vendite più elevata all'aumentare degli investimenti in politiche sociali e iniziative di Marketing correlate. Il settore più interessante da osservare è ancora una volta quello energetico.



Quello energetico risulta essere il più interessante perché consente di avere una visione globale con tutte le combinazioni di CSR/CRM prese fino qui in considerazione. Come è possibile vedere ai livelli più elevati di integrazione della RSI (3-2, 4-3, 5-4) si hanno livelli maggiori di ritorno sugli investimenti sensibilmente maggiori degli altri livelli, escluso il caso dell'assenza di politiche di CSR che come detto in precedenza in tale confronto non ha una particolare rilevanza. Ancora più interessante è notare come dalla combinazione di CSR sistematica e CRM votato principalmente alla sponsorship il tasso di crescita medio del ROS aumenti. In particolare all'altezza degli ultimi due livelli dove gli



investimenti in CSR sono particolarmente elevati, a differenza degli altri, si hanno tassi di crescita positivi. Ciò lascia intuire che tali investimenti in questo tipo di attività/settori siano premianti a livello di risultati. Ma per comprendere meglio le dinamiche di quanto appena esposto sarebbe necessario andare a studiare da vicino ogni settore preso in considerazione. Dal momento che fino a questo punto della trattazione si è preso spesso ad esempio il settore energetico, prima di passare alle conclusioni è stato effettuato un focus su tale settore all'interno di ogni paese BRIC oggetto di questo studio.

## Capitolo 5: Focus sul settore energetico

### 5.1 Settore energetico in India

Nel 2011 l'India si è posizionata al terzo posto nel mondo in termini assoluti di Prodotto Interno Lordo, preceduta solo da Stati Uniti e Cina, ed ha confermato tassi di crescita annua che da ormai un decennio si aggirano intorno all' 8-10%.

L'incremento del reddito disponibile, l'aumento della classe media, la disponibilità di forza lavoro qualificata, l'abbondanza di risorse naturali, i processi di riforma in atto e gli ingenti investimenti in infrastrutture fanno dell'India una delle destinazioni più attrattive per gli investitori internazionali.

Nel 1991 la crisi economica ha costretto l'India a liberalizzare la propria economia, riducendo l'intervento statale a favore dell'iniziativa privata e degli investimenti diretti stranieri.

Nonostante ciò le compagnie statali e federali continuano a dominare il settore dell'energia, al quale le imprese private possono accedere acquisendo partecipazioni di aziende pubbliche o quote di mercato.

Dal 2000 in poi gli investimenti stranieri nel Paese sono andati crescendo esponenzialmente ed il settore energetico è tra quelli trainanti.

Non tutti i settori possono beneficiare di investimenti diretti stranieri, ma analizzando attentamente la situazione si possono trovare buone opportunità. L'atteggiamento del Governo, infatti, è profondamente cambiato negli ultimi anni: in passato agli investitori stranieri era consentito investire solo in determinati settori sotto specifiche condizioni, al contrario dopo la liberalizzazione è divenuto possibile investire praticamente a tutti i livelli. Il capitale straniero può concorrere anche fino al 100% del capitale sociale nella maggior parte dei progetti relativi alla generazione, trasmissione e distribuzione, ma assolutamente non può partecipare alla costruzione di impianti nucleari a

causa della particolare sensibilità del settore. Per le rinnovabili è ammesso il raggiungimento della quota massima al fine di incentivare lo sviluppo di tali tecnologie.

Nonostante la particolare attenzione degli ultimi anni verso le energie rinnovabili, il sistema energetico Indiano resta fortemente dipendente dalle fonti fossili; in particolare il carbone soddisfa il 53% del fabbisogno di energia primaria, il petrolio circa il 28%, il gas naturale il 12%.

- Carbone. La produzione è controllata quasi interamente dallo Stato attraverso la società Coal India Ltd. Nel tentativo di rompere tale monopolio il governo sta cercando di introdurre modifiche legislative che favoriscano l'investimento da parte di società straniere più avanzate dal punto di vista tecnologico, al fine di aumentare la produzione di carbone. Per quanto riguarda la generazione elettrica, il piano d'azione nazionale sui cambiamenti climatici (NAPCC) presuppone un sistema energetico a minore intensità di carbonio. Ciò fa sì che diventi ormai indispensabile il ricorso a tecnologie che consentano la cattura, il trasporto e lo stoccaggio dell'anidride carbonica (CCS).

- Oil & gas. Il più grande player, la Oil and Natural Gas Corporation, è di proprietà statale. Essendo un importatore netto di petrolio e gas, il governo Indiano ha messo in atto politiche volte ad accrescere l'attività locale di E&P e sta cercando di attirare le major internazionali in possesso delle migliori tecnologie per la perforazione in acque profonde, attraverso contratti di Production Sharing Agreement. A tal proposito nel giugno 2011 il governo ha approvato un accordo di join venture da 7,2 miliardi dollari tra BP e Reliance Industries che si concentrerà sullo sviluppo di campi offshore. Nel comparto della raffinazione l'India può contare su una ventina di raffinerie con una capacità totale di 3,6 milioni b/g, che la collocano al quinto posto nel mondo. Per quanto concerne l'approvvigionamento di gas, tutto quello attualmente importato è GNL proveniente principalmente dal Qatar. L'India dispone attualmente di due

terminali d'importazione GNL (Dahej e Hazira), gestiti in partecipazione con società straniere e altri due (Kochi e Dabhol) entreranno in funzione entro il 2012.

- Nucleare. Il futuro programma nucleare Indiano è uno dei maggiori al mondo assieme a quello cinese ed è basato anche sull'utilizzo di tecnologie straniere. Dal 2008 sono stati siglati numerosi accordi di cooperazione internazionale che prevedono il trasferimento di know-how e la fornitura di combustibile.

- Rinnovabili. Il totale degli investimenti previsti dall'XI Piano Quinquennale per lo sviluppo di fonti d'energia rinnovabile ammonta a ben 1,5 miliardi di euro ed implica la necessità di ingenti flussi di capitale. L'industria delle rinnovabili in India è stata identificata come settore prioritario anche dalla Bank of India. Il governo Indiano sta quindi incoraggiando la partecipazione dei privati attraverso il modello di Partnership Pubblico-Privata (PPP), per attrarre investimenti ed expertise nel settore.

Come precedentemente accennato, il governo, per incrementare gli investimenti stranieri, ha attenuato le normative relative agli Investimenti Diretti Esteri (IDE). Le energie rinnovabili in India stanno generando – e continueranno a farlo nei prossimi anni – opportunità significative per investitori nel settore dell'energia pulita, per fornitori e/o produttori di attrezzature e macchinari utili alla realizzazione di impianti e per produttori indipendenti di energia (IPP).

Considerando l'alto potenziale di fonti d'energia rinnovabile che l'India possiede e le nuove regolamentazioni atte a favorire il flusso d'investimenti e know-how dall'estero, sarà ampio il ventaglio di opportunità di collaborazione nel settore.

Lo sviluppo di impianti per la produzione di energia rinnovabile, oggi più che mai stimolato dal crescente prezzo dei combustibili fossili, è supportato dal governo Indiano con vari incentivi.

In conclusione, è evidente che la crescita economica Indiana dovrà essere supportata da ingenti investimenti in ogni ambito del settore energetico, dalla realizzazione di impianti per la produzione di energia elettrica e delle infrastrutture necessarie all'importazione, lavorazione e distribuzione dell'energia, alla concessione di nuove licenze di esplorazione per aumentare la produzione di petrolio e gas, allo sviluppo nel settore del nucleare e delle rinnovabili. Pertanto l'India si caratterizza per essere una delle destinazioni più attrattive per quanto riguarda le opportunità di business e di investimenti.

## 5.2 Il settore energetico in Russia

Le riserve di materie prime energetiche presenti sul territorio russo sono tra le più vaste al mondo e sono storicamente oggetto di un intenso sfruttamento. La produzione di gas, petrolio e carbone è nettamente superiore ai consumi interni, consentendo alla Russia di essere uno degli esportatori più attivi sui mercati energetici internazionali. Il controvalore delle esportazioni di materie prime rappresenta i due terzi dell'attivo commerciale, i cui principali partner sono i paesi europei e quelli dell'Estremo Oriente. Per le loro dimensioni e per il contributo che danno al budget federale, le rendite derivanti dalle esportazioni costituiscono sia il fulcro del sistema economico, sia il fondamento della capacità di azione dello stato.

Le scelte di politica energetica vanno oltre la questione dell'approvvigionamento di energia e costituiscono una delle priorità strategiche dell'élite russa, tanto che si può parlare di una stretta relazione tra sicurezza energetica e sicurezza nazionale. Anche per questa ragione si preferiscono accordi tra industrie nazionali e straniere per progetti energetici di più ampio respiro, più che investimenti diretti di sole industrie straniere.

Nel settore gas la società a maggioranza statale Gazprom gestisce la maggior parte delle riserve, della produzione e dell'esportazione di gas russo con quote superiori al 90%. Gazprom, oltre a controllare il settore Upstream, è leader anche

nel sistema di gasdotti; attualmente ci sono 9 grandi gasdotti in Russia, 7 dei quali sono condotte di esportazione.

Proprio il settore del trasporto sarà il terreno in cui saranno concentrati i maggiori investimenti nei prossimi anni. I motivi non sono solo tecnici e legati allo stato fisico delle pipes (per la maggior parte risalenti all'epoca sovietica), ma soprattutto geopolitici, in quanto Gazprom sta cercando attivamente di implementare un sistema di trasporto che porti il gas verso le aree di consumo senza stati intermediari nel tragitto dei gasdotti. La società ha già in cantiere almeno tredici progetti per rinnovare l'attuale rete e per costruire nuove rotte per approvvigionare di gas i paesi dell'Unione Europea. Di particolare rilievo sono i gasdotti Nord e South Stream che collegheranno la Russia direttamente con l'Unione Europea ed ha visto il coinvolgimento nella loro costruzione di Ruhrgas, Wintershall, N.V. Nederlandse Gasunie, Gdf Suez, ENI, Edf e Wintershall.

Oltre ai grandi gasdotti internazionali Gazprom sta lavorando per diversificare il suo portafoglio di vendita ed ha già iniziato ad esportare GNL verso i mercati asiatici. Nel settore della liquefazione del gas sono previsti molti investimenti in strutture e tecnologia, visto che l'obiettivo dichiarato è di coprire il 15% dell'offerta mondiale di GNL entro i prossimi dieci anni.

Per quanto riguarda gli investimenti esteri nel settore del carbone questi potrebbero avvenire soprattutto per quanto riguarda investimenti sulle tecnologie Ccs (Carbon capture ad storage) per il carbone "pulito". Tecnologia che quindi potrebbe avere molto sviluppo in Russia, nazione ricca di giacimenti di petrolio e gas. L'Italia, che sta investendo molto in questa tecnologia con progetti pilota potrebbe tentare, anzi dovrebbe tentare di assicurarsi investimenti in questo campo, dati i buoni rapporti italo – russi. Settore molto appetibile anche perché l'Aie ha stimato in 900 miliardi di dollari gli investimenti secondo una road map che indica in 1800 gli impianti Ccs da realizzare in tutto il mondo da qui al 2050.

Per le ragioni su dette, non ci sono grandi possibilità di investimento nel campo del petrolio e del nucleare, se non tramite accordi con le grandi imprese russe, anche se va tenuto presente che questi non sono settori con grandi prospettive di sviluppo nei prossimi anni. Infatti, soprattutto per quanto riguarda il petrolio, in linea con quanto previsto dalla “curva di Hubbert” negli anni Cinquanta per gli Stati Uniti, anche in Russia il “picco” della produzione di petrolio è stato superato.

Le rinnovabili hanno grandi prospettive. Secondo un recente report dell’Oir (Osservatorio Industria delle Rinnovabili), la Federazione russa sta aprendo la propria politica energetica alle energie alternative. Attualmente il contributo delle rinnovabili sulla produzione totale di energia è pari circa all’1%, percentuale che si intende far crescere fino al 10% entro il 2020. Tra i progetti del Paese ha un’importanza significativa la politica di incentivi che verrà messa in atto dal governo per favorire gli investimenti nelle tecnologie verdi. Tra i progetti più ambiziosi nella categoria delle rinnovabili figurano:

- La centrale idroelettrica Boguchansky (3.000 MW), che rientra nel progetto BEMO, co-finanziato da RusHydro e RusAl, nella regione di Krasnoyarsk (l’inizio della produzione è fissato al 2013);
- la trasformazione del Caucaso settentrionale in un importante centro per le energie alternative, sia da un punto di vista tecnologico-produttivo, sia per quanto riguarda la ricerca in campo accademico, quest’ultima considerata in chiave strategica anche per la politica di pacificazione dell’area;
- Il rafforzamento e la protezione del parco eolico di Kaliningrad, con una capacità installata di 5 MW sulla sponda baltica del territorio russo.

La centrale eolica più promettente è in costruzione presso la costa del Mare d’Azov e si prevede che possa portare sulla rete una capacità di 100 MW; a questo progetto partecipa con ingenti investimenti e trasferimento di tecnologia la tedesca Siemens. Grandi prospettive anche per le biomasse. In Russia è prodotta un ingente quantità di rifiuti agroforestali, 15 miliardi di tonnellate solo

dalle foreste, che in larga parte non sono sfruttati energeticamente. Secondo i piani del governo, la generazione elettrica da biomasse dovrebbe raggiungere 34 TWh nel 2020, creando così un mercato da oltre 1 miliardo di euro l'anno.

### 5.3 Il settore energetico in Brasile

Con un territorio nazionale che è quinto al mondo per estensione ed una popolazione giunta ormai a 195 milioni di unità, cercando e trovando la forza propulsiva nelle immense ricchezze naturali e umane di cui dispone, il Brasile si candida al ruolo di super potenza, come principale paese emergente dopo la Cina. La sua economia è ora al 6° posto della classifica mondiale, avendo recentemente scavalcato il Regno Unito per valore del prodotto interno lordo, in crescita ad un tasso medio annuo del 4% negli ultimi dieci anni. Per contro, il PIL pro capite vale 10.700 \$ (76° nel mondo) ed un posto tra i paesi che ancora si definiscono in via di sviluppo. Le forti sperequazioni nei redditi, la povertà diffusa e l'inurbamento in condizioni penose sono problemi noti, che il Brasile sta risolvendo attraverso l'inclusione di fasce di sempre più ampie di popolazione nel processo di crescita economica. Le politiche sociali proposte dal 2002 dai due governi Lula e dall'attuale presidente della Repubblica Brasiliana, Dilma Rousseff, mirano ad estendere i servizi di base anche alle fasce più povere, attraverso riforme del welfare e con le grandi opere, molte delle quali hanno coinvolto e coinvolgeranno il mondo dell'energia. Elettrificazione spinta, centrali di generazione, riforma dei mercati in senso liberale, incentivi ed aiuti. Sono tutti elementi che stanno accompagnando il Paese nell'ultima fase del suo sviluppo, contribuendo anche a ridurre le storiche differenze regionali che lo caratterizzano, tra un Sud costiero sviluppato ed un Nord ancora arretrato.

Il Brasile può essere considerato energeticamente indipendente dall'estero. Le importazioni nette di fonti primarie sono scese al 3,7% dei consumi interni, quelle secondarie sono al 9,2%, mentre i consumi sono aumentati del 4% l'anno nell'ultima decade. Le scoperte di nuovi giacimenti hanno fatto aumentare di tre volte le riserve di olio dal 1990 e di quasi quattro volte quelle di gas naturale, mentre il carbone rimane una risorsa poco sfruttata all'interno del Paese.



Nell'offerta interna di energia, le fonti rinnovabili contano per il 45%, grazie soprattutto all'importanza dell'industria della canna da zucchero e di quella idroelettrica, il che consente al Brasile di godere di una posizione assolutamente privilegiata, tra le grandi potenze, per ciò che riguarda la sostenibilità del proprio sviluppo. Il nucleare, nonostante le riserve di uranio pongano il Brasile tra le prime nazioni a livello mondiale, svolge una parte modesta nella generazione elettrica, dominata dalle centrali idriche, e, oltre all'entrata in funzione di una nuova unità entro il 2015, non sarà ulteriormente sviluppato se non dopo il 2021, per decisione del Governo a seguito dell'incidente di Fukushima. Grandi investimenti sono stati compiuti per migliorare il mix di tecnologie a servizio del sistema elettrico, con nuovi impianti a gas naturale e a biomasse, dopo la grave crisi dell'offerta del 2001-02, causata dalla penuria dei bacini idrici.

Stante questo, il Brasile appare oggi come il paese che più di ogni altro può attrarre investimenti dall'estero, a cominciare proprio dai settori energetici. Sconta, infatti, un pesante ritardo infrastrutturale, tipico di una nazione in via di sviluppo ed acuito dalla vastità del suo territorio. Le opportunità sono molteplici. La produzione di energia primaria dovrà essere capace di seguire una domanda che si prevede in crescita sostenuta anche nei prossimi anni. Ciò si traduce in una richiesta di nuovi investimenti nella ricerca di nuove fonti di approvvigionamento e conseguente ulteriore apertura alle esplorazioni petrolifere. Tutti i settori della trasformazione dovranno fare altrettanto, con conseguente sviluppo della raffinazione di prodotti petroliferi e della produzione di biocombustibili. Il settore agricolo, tutt'altro che al limite del suo potenziale, sarà interessato dall'aumento della richiesta di prodotti energetici.

L'entrata in funzione di un altro gigante idroelettrico, la centrale di Belo Monte, darà nuova linfa allo sviluppo del Nord del Paese. Per il settore elettrico, tuttavia, è previsto un aumento senza sosta della capacità di generazione anche con altre fonti, tra le quali quella eolica è la più promettente, seguita da quella fotovoltaica, oggi ancora in fase di start-up. Grandi sforzi saranno richiesti per superare i limiti esistenti nei sistemi di trasporto e distribuzione dell'energia. Reti

per l'Oil & Gas e sviluppo delle reti elettriche sono già al centro delle politiche nazionali, ma molto resta ancora da fare. Sul lato domanda, il Brasile deve colmare il divario tra le aree urbanizzate, che già appaiono pronte ad accogliere le nuove tecnologie, tra le quali la generazione distribuita, le smart grids ed i sistema di mobilità più innovativi, e le aree rurali attardate su tecnologie superate ed inefficienti, ma desiderose di compiere anch'esse il grande salto.

#### 5.4 Il settore energetico in Cina

La Repubblica Popolare Cinese è da tutti riconosciuta come potenza emergente del 21° secolo, in virtù del suo ruolo di potenza economica mondiale per prodotto interno lordo, seconda solo agli Stati Uniti, e per posizione di leadership economica al confronto con gli altri paesi BRIC. Con l'introduzione della politica della porta aperta, la Cina è divenuta il paese con lo sviluppo economico più rapido al mondo, che ha portato a decuplicare il reddito pro capite nel giro di trenta anni, con ulteriori aumenti medi del 10% dal 2000 ad oggi. Anche dal punto di vista energetico la Cina negli ultimi 10 anni ha visto notevolmente modificata la struttura energetica prima esistente. Il consumo di energia elettrica è più che raddoppiato dal 2003, fino ad arrivare nel 2011 a 4.693 miliardi di kWh, mentre la capacità di generazione installata è arrivata a circa 1000 GW a fine 2011. La fonte primaria maggiormente utilizzata nella generazione di energia elettrica è il carbone, seguita dal petrolio, e con un prospettico forte incremento della generazione tramite gas naturale e di energia da fonte rinnovabile. Oltre questo scenario globale è interessante notare come la Repubblica Popolare sia propensa a riequilibrare la sua politica energetica con una forte propensione all'adozione di tecnologie più moderne, un uso maggiormente razionale dell'energia ed una maggiore sicurezza energetica nazionale.

Gli investimenti diretti esteri sono stati di primaria importanza nello sviluppo economico cinese, poiché sviluppatosi in settori divenuti poi strategici per l'economia del paese, come il settore energetico e manifatturiero. Se in un primo momento il governo cinese accoglieva con favore le multinazionali straniere, con

l'obiettivo anche di acquisire competenze tecniche e manageriali, oggi vi è una vera e propria selezione degli investimenti esteri in settori specifici. Infatti, sempre più spesso vi è l'obbligo per le aziende estere di avviare una collaborazione con le aziende cinesi private o di Stato.

Settori quali quelli del carbone e del petrolio sono di importanza strategica per il paese, sia per la produzione di energia elettrica che per l'autotrazione. A fronte della crescente quota d'importazioni energetiche, la Cina ha bisogno di ridurre i rischi di approvvigionamento, di diversificare i propri partner commerciali e migliorare le reti d'infrastrutture. A causa di queste esigenze si presentano agli occhi delle compagnie estere barriere all'entrata molto forti da parte del governo cinese, che tende a favorire al massimo forme di collaborazione tra aziende cinese o National Oil Company e multinazionali estere per lo sviluppo di progetti comuni.

Diverse sono invece le prospettive d'investimento per il settore del gas naturale e dell'energia nucleare. Rispetto ai paesi occidentali, soprattutto Europa e USA, il gas naturale ha ancora un ruolo marginale nell'economia del paese, essendo poco ramificato e mancando, fino ad adesso, le necessarie infrastrutture per consentirne una diffusione capillare. Nell'ultimo decennio il governo cinese ha sottolineato più volte l'importanza strategica del gas, con l'obiettivo di raggiungere la soglia del 10% nell'uso di gas naturale nel mix energetico del paese per il 2020. I recenti e futuri investimenti pubblici in nuove infrastrutture vanno in questa direzione e si prospettano spazi per investimenti privati nella progettazione e vendita di turbogas e cicli combinati. Lo stesso vale per le maggiori compagnie internazionali operanti nell'upstream del gas, e per lo sviluppo del proprio shale gas che in questa prima fase di esplorazione dipenderà dal know how straniero.

Dai primi investimenti nell'energia nucleare degli anni '70 l'industria nucleare è entrata in una fase di rapido sviluppo. Negli anni sono state assorbite soprattutto tecnologie francesi, canadesi e russe, e la maggior parte degli attuali reattori in funzione sono basati su tecnologia d'origine transalpina. Nel prossimi 20-40 anni

ci sarà largo spazio per gli investimenti stranieri in Cina. Diverse multinazionali straniere come Westinghouse e Areva avranno la possibilità di realizzare diversi impianti dei loro reattori di III generazione. Tuttavia il travaso tecnologico che avverrà grazie agli accordi tra i suddetti costruttori e le società cinesi porterà questi ultimi ad essere sempre più autosufficienti e meno bisognosi di acquistare tecnologia estera. Da una parte il mercato cinese si restringerà agli stranieri, dall'altra le società cinesi saranno diventate abbastanza solide da esportare e vendere la loro tecnologia agli altri paesi, soprattutto asiatici, che vorranno portare avanti un programma nucleare.

Un settore che da qualche anno sta attraversando una forte crescita è quello delle fonti di energia rinnovabile che rappresentano agli occhi degli investitori internazionali un'ottima opportunità di business con certa crescita futura. Infatti la Cina punta a divenire il leader mondiale per la produzione di energia rinnovabile, avendo aggiunto nel 2010 ulteriori 29 GW di potenza installata da impianti alimentati da fonti rinnovabili e raggiungendo complessivamente i 263 GW, un aumento del 12% rispetto al 2009. Il focus di sviluppo avviene soprattutto per settori quali: solare, turbine eoliche e tecnologie verdi innovative. La posizione della Cina sulle rinnovabili attraverso molti indicatori è dunque risultante quella di leader, non solo nelle installazioni ma anche nella produzione di componentistica altamente tecnologica "Made in China", come nelle turbine eoliche con Sinovel e GoldWind, terzo e sesto produttore mondiale, e nella produzione di celle fotovoltaiche con Suntech, JA Solar e Yingli, tra le prime società dieci al mondo.

Uno dei punti critici del sistema energetico cinese è la rete infrastrutturale elettrica. Non esiste una vera e propria rete nazionale e servirebbero delle reti più intelligenti che riescano a bilanciare l'offerta energetica non omogenea dei grossi impianti eolici che si stanno installando in questi anni. Questo potrebbe essere certamente un buon campo d'investimento per le aziende straniere, in particolare quelle con una sufficiente esperienza consolidata in questo campo.

In conclusione, non bisogna pensare che la Cina abbia intenzione di rinunciare ai combustibili fossili, né nel breve né nel lungo periodo. Anzi, negli ultimi tempi è aumentata l'attenzione e lo sforzo per la ricerca di idrocarburi sia sul territorio nazionale, sia al di fuori dei propri confini da parte delle maggiori società cinesi, come Petrochina. Mantenere i livelli di crescita raggiunti negli ultimi anni continua ad essere punto fondamentale della politica cinese e questo si traduce in una forte attenzione verso il settore energetico. La Cina vuole sempre più divenire potenza economica mondiale, ma anche propoRSI agli occhi della comunità internazionale come potenza responsabile a livello di politiche ambientali. Opportunità d'investimento per aziende straniere sono ben presenti nel paese nei diveRSI settori energetici, anche se in maniera differente rispetto alla più o meno strategicità del settore in questione e tutto in dipendenza della volontà del governo, o delle altre autorità pubbliche di Pechino, di voler dare il via libera ad ogni singola iniziativa straniera.

## 5.5 Considerazioni

Come appena visto Brasile, Russia, India e Cina sono caratterizzate da settori energetici in forte ascesa. Sono nazioni sviluppatesi recentemente sotto il profilo energetico ed insieme alle grandi potenzialità necessitano di forti investimenti. Ecco che in tal senso si può leggere la grande propensione delle imprese di questi settori ad impegnaRSI in campagne in particolar modo ambientali. Tali sforzi possono essere letti come un tentativo di aumentare il grado di attrattività per gli investitori occidentali che come visto in apertura di trattazione sono così attenti a tali questioni per le spinte sia commerciali che normative che ricevono dal proprio contesto socio-economico. Allo stesso modo si può dare anche una lettura inversa. L'esperienza dei mercati dei paesi in via di sviluppo ha come comune denominatore la recente liberalizzazione di questi ultimi al fine di integrare i propri mercati con quelli esteri. L'affiancaRSI di partner stranieri alle imprese dei BRICs può aver aumentato la sensibilità alle tematiche di responsabilità sociale di queste. Uno dei principali motori della CSR non a caso risulta essere proprio la globalizzazione e l'integrazione dei mercati a livello

globale. In questo senso, nel momento in cui le economie di questi paesi si sono aperte all'estero hanno acquisito anche le pratiche che nel resto dei mercati erano già consuete. Ecco che si ritrovano tracce di imprese cinesi, indiane, russe e cinesi nei database delle principali associazioni che emanano gli standard etici occidentali come il GRI, all'interno delle liste del Global compact ed altri enti certificatori di tali attività.

## Conclusioni

Estendendo le ultime considerazioni effettuate sul tema energetico al resto dell'indagine, si è visto come la maggior parte delle imprese dei paesi BRIC (75%) abbiano aderito all'implementazione all'interno della propria corporate strategy di politiche di responsabilità sociale. La concentrazione maggiore si ha tra i livelli di CSR corrente e CSR sistematica, dove stanno le imprese con le quote di mercato più elevate tra quelle che adottano la corporate social responsibility. Tenzialmente le imprese con minore quota di mercato tendono ad investire maggiormente in CSR tendenzialmente per differenziarsi e cercare di raggiungere un vantaggio competitivo sulle concorrenti. Ed in termini di performance tale tentativo sembra dare buoni frutti in quanto le imprese che si posizionano ad un livello di CSR innovativa o dominante risultano avere mediamente performance maggiori in termini di "return on sales" e di tassi di crescita. Come nel settore energetico anche gli altri settori sono stati liberalizzati in questi paesi solo di recente ed è logico aspettarsi che le imprese più piccole che necessitano di investimenti stranieri cerchino di investire su un driver che gli permetta di essere maggiormente attrattive. Ecco che acquisiscono un senso gli ingenti investimenti nell'implementazione di livelli di CSR più avanzati nonché di iniziative di Marketing volte a rafforzare e differenziare l'immagine della propria marca.

Allo stesso modo c'è da tenere presente che con le liberalizzazioni avvenute in queste realtà, non solo si è creata una corsa alla ricezione di capitali dall'estero, ma tali imprese, acquisita una certa solidità economica hanno cominciato ad affacciarsi sul panorama internazionale per investire loro stesse fuori dai propri

confini. Sono divenute multinazionali spesso alla ricerca di know-how da acquisire per implementare efficientemente le proprie attività. E nel momento in cui si sono affacciate sul panorama internazionale hanno dovuto adeguarsi alle best practises delle imprese dei paesi obiettivo e quindi anche alla visione di un'azienda con un preciso ruolo responsabile all'interno dell'impresa.

Quello che in ogni caso risulta essere il dato più interessante di questa indagine è la stretta correlazione che vige tra il livello di implementazione della crs all'interno dell'impresa e le attività di Marketing ad essa legate. Il Cause Related Marketing rappresenta una parte della corporate social responsibility pertanto il legame risulta scontato, scontato tuttavia non è il fatto che si vengano a creare delle precise tendenze a seconda del livello di investimento in CSR effettuato. Ad un livello corrente in cui si accennano le iniziative di base di una CSR formalizzata l'investimento in promozione della stessa rimane relativamente basso con attività limitate, legate più che altro alla transaction based. Man mano che ci si spinge verso livelli più estremi aumenta esponenzialmente anche l'investimento in promozione con iniziative di Marketing che vanno ad intaccare più il lungo periodo per il quale non esiste comunque la certezza di un ritorno economico. Evidenziate le diverse correlazioni è stato possibile osservare come la componente settoriale sia essenziale nella scelta del tipo di attività e di CSR e di CRM da intraprendere. Come ad esempio nel settore alimentare dove la maggior parte delle imprese (66%) lega ad una CSR sistematica ad una promozione di tipo sponsorship, combinazione che gli permette di avere tassi di crescita superiori del 90% rispetto alle imprese che adottano altre combinazioni, o il settore informatico in cui la combinazione più adottata (60% delle imprese) è quella di una CSR innovativa a cui si lega una promozione di tipo join promotion e anche in questo caso i ritmi di crescita sono sensibilmente superiori come gli indici di redditività.

## Bibliografia

Collis David, Montgomery Cynthia, Invernizzi Giorgio, Molteni Mario, *Corporate level strategy: generare valore condiviso nelle imprese multi business*, 2007.

Bondy Krista, Moon Jeremy, Matten Dirk, *An Institution of Corporate Social Responsibility (CSR) in Multi-National Corporations (MNCs): Form and Implication*, 2012.

Grau Stacy Landreth, Judith Anne Garretson Folse, *The Influence of Donation Proximity and Message-Framing Cues on the Less-Involved Consume*, 2007.

Jayakumar Tulsi, *CSR Communication in Emerging Economies: Need for a New Paradigm: A Case Study of a Multinational and an Indian Trans - National's CSR Communication in India*, 2013.

Liu Gordon, Wai Wai Ko, *An Analysis of Cause-Related Marketing Implementation Strategies*, 2011.

Liu Gordon, *Impacts of Instrumental Versus Relational Centered Logic on Cause-Related Marketing Decision Making*, 2012.

Michelini Laura, *Strategie di corporate living e cause related marketing in Italia: tra benessere sociale e fini di business*, 2003.

Molteni Mario, *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, 2004.

Pedrini Matteo, Ferri Laura Maria, *Implementing corporate social responsibility. An exploratory study of strategy integration and CSR Officers' duty*, 2011.



Robinson Stefanie Rosen, Irmak Caglar, & Jayachandran Satish, *Choice of Cause in Cause-Related Marketin*, 2012.

.

.